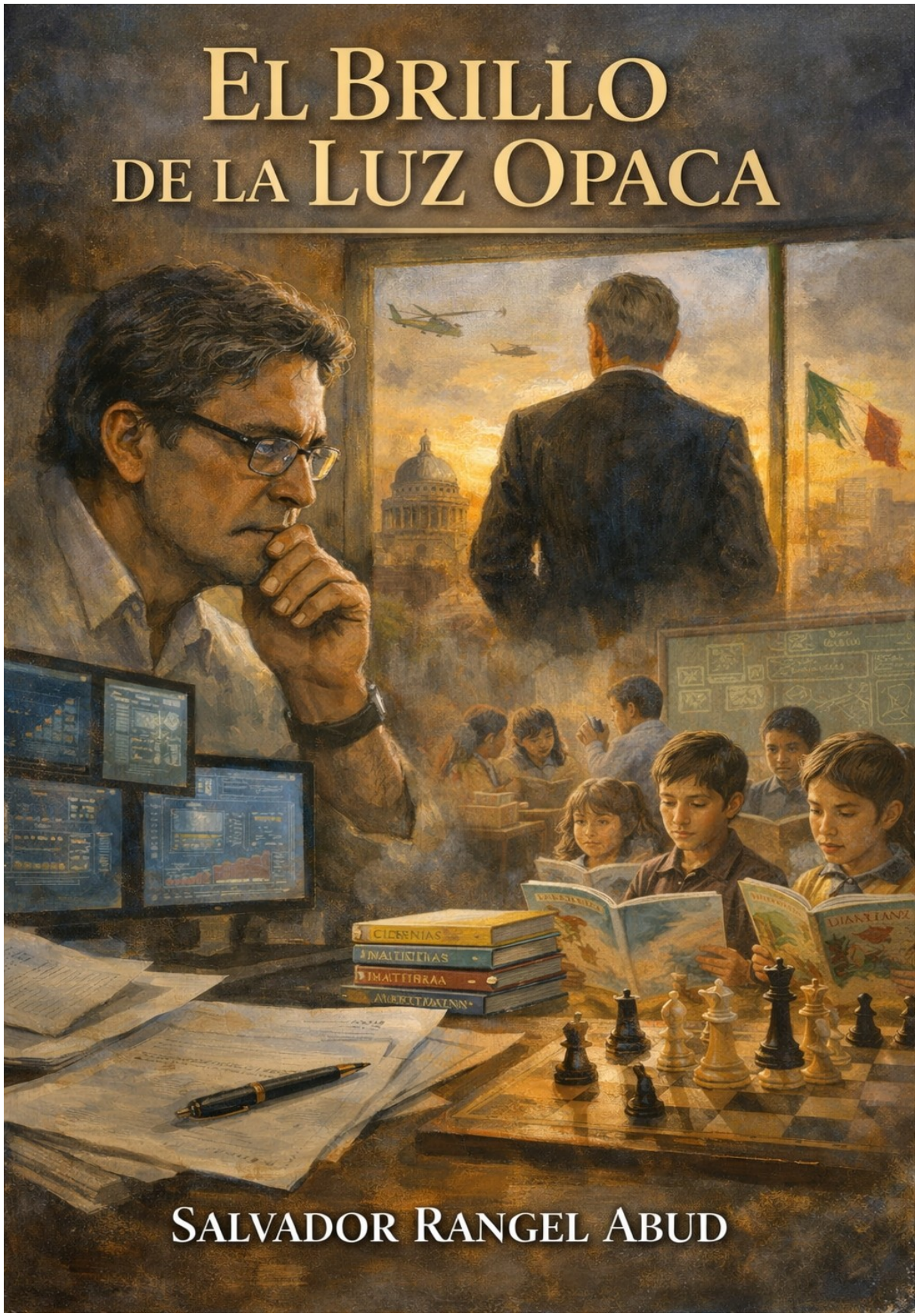
El Brillo
de la Luz Opaca
Salvador Rangel Abud

EL BRILLO DE LA LUZ OPACA

Salvador Rangel Abud

SINOPSIS

La Ciudad de México, otoño. Un presidente firma un decreto de reforma educativa que afectará a millones de niños. En otro punto de la misma ciudad, Demetrio Dorantes Arciniega apaga la televisión y se queda en la oscuridad pensando. No con indignación ni aplauso. Con la inquietud específica del científico que detecta en una estructura recién construida una tensión que los planos no registraron.

El problema no era la decisión. Era la ausencia de un espejo capaz de mostrarle al poder todos los futuros que acaba de descartar.

Demetrio lleva veinte años produciendo informes que nadie lee en el momento en que importa leerlos. Lo que construye ahora es otra cosa: un sistema de análisis de consecuencias que no produce respuestas sino cartografías, que no predice el futuro sino que muestra el costo de cada presente elegido. Y cuando ese sistema llega a manos del presidente Eustaquio Carmona Villafaña, a través de una cadena de contactos y deferencias institucionales que es, en sí misma, un retrato de cómo funciona el poder en México, algo inusual ocurre: el poder decide mirar.

Lo que sigue es la historia de esa mirada y de lo que revela. De un equipo de cinco personas —un científico con demasiada paciencia, una especialista en ética que no negocia sus condiciones, un politólogo que conoce el sistema desde adentro, una matemática de teoría de juegos y un ingeniero de datos que documenta los fracasos con la misma precisión con que documenta los avances— intentando hacer algo inédito en el contexto de la política latinoamericana: que el poder se vea a sí mismo con claridad antes de decidir.

El Brillo de la Luz Opaca no es una novela sobre héroes que transforman el sistema. Es una novela sobre lo que ocurre cuando el conocimiento técnico y el poder político se rozan en el espacio exacto donde uno necesita al otro y ninguno confía del todo en el otro. Es ensayo político disfrazado de thriller institucional. Es tratado sobre la soledad de la decisión disfrazado de novela de personajes.

O al revés: una reflexión sobre los límites de la lucidez en el ejercicio del poder, disfrazada de historia que se puede leer en una tarde.

ADVERTENCIA DE CONTENIDO

Esta novela contiene poder que escucha y poder que se defiende, a veces en el mismo personaje. Contiene un sistema que premia la opacidad y personas que intentan introducir claridad sin que el sistema los expulse. Contiene sesgos algorítmicos que reproducen invisibilidades históricas, y el esfuerzo honesto por documentarlos antes de que hagan daño.

Contiene un científico que descubre que él también tiene patrones conductuales que el sistema que construyó podría documentar sin dificultad. Contiene la pregunta que ningún análisis técnico puede responder: ¿durante cuánto tiempo seguirá un gobernante mirando un espejo que empieza a señalarlo a él?

No contiene villanos puros ni héroes perfectos. Contiene personas inteligentes haciendo lo mejor que pueden en un sistema que no fue diseñado para que lo hagan.

SOBRE EL AUTOR

Salvador Rangel Abud es médico cirujano, especialista en salud pública, maestro en administración de hospitales y doctorando en ciencias por el Instituto Nacional de Salud Pública, además de escritor aficionado.

En El Brillo de la Luz Opaca convergen cuarenta y cinco años de formación científica, experiencia en gestión institucional pública y conocimiento de primera mano de cómo funcionan —y cómo fallan— los mecanismos de toma de decisiones en los sistemas complejos. El sistema de análisis de consecuencias que Demetrio construye en la novela no es fantasía: es epistemología aplicada, política pública viable, modelación sistémica real. Lo que explora la novela no es si ese sistema puede existir técnicamente, sino si puede sobrevivir políticamente. Esa es la apuesta: que alguien, en algún lugar, reconozca en la ficción el problema que tiene encima del escritorio.

DETALLES DE PUBLICACIÓN

Título: El Brillo de la Luz Opaca

Autor: Salvador Rangel Abud

Género: Thriller institucional / Ficción especulativa / Ensayo político novelado

Extensión: ~28,500 palabras aproximadamente

Estructura: Prólogo + 12 capítulos + Epílogo

Ambientación: Ciudad de México contemporánea

Idioma: Español

Año de publicación: 2026

Plataforma: Internet Archive — Acceso abierto

Contacto: wrangel.1352@gmail.com

NOTA DEL AUTOR

Esta novela quiso ser simultáneamente un thriller político, un estudio de personajes, un ensayo sobre epistemología del poder y una reflexión sobre

los límites de la lucidez como herramienta política. No siempre logra las cuatro cosas con igual profundidad, y esa imperfección es honesta: el tema que aborda —la brecha entre el conocimiento disponible y la voluntad de usarlo— es también la condición en que fue escrita.

El epílogo no tiene redención ni condena. Tiene a un científico que aprendió, apenas, a mirarse antes de actuar. Y a un poder que decidió provisionalmente, comprando tiempo, que es exactamente lo que el sistema proyectaba que haría.

El mensaje no es optimista ni pesimista. Es más difícil que cualquiera de los dos: el cambio posible dentro de los sistemas existentes es real, es parcial, es frágil y depende de que las personas correctas coincidan en el momento correcto con las condiciones correctas. Eso ocurre con menos frecuencia de lo que debería. Pero ocurre. Y cuando ocurre, deja una huella que el sistema no siempre puede borrar completamente.

El margen de lucidez es pequeño. Pero existe.

LICENCIA

Esta obra se publica bajo la licencia Creative Commons:

Salvador Rangel Abud © Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Usted es libre de compartir y distribuir esta obra en cualquier medio o formato, siempre que se otorgue crédito apropiado al autor, no se utilice con fines comerciales y no se generen obras derivadas sin autorización expresa. Más información: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

PALABRAS CLAVE

poder político · toma de decisiones · inteligencia artificial · análisis de consecuencias · thriller institucional · México · política educativa · sesgo algorítmico · epistemología del poder · transparencia · sistema de asesoría · modelación sistémica · democracia latinoamericana · novela en español · ficción especulativa política

---

TEMAS PRINCIPALES

El Brillo de la Luz Opaca opera en la intersección poco explorada entre la ciencia de datos y la política real, entre el análisis técnico y la decisión humana, entre lo que el conocimiento puede ofrecer y lo que el poder está dispuesto a recibir. A lo largo de sus doce capítulos y epílogo, la novela explora la paradoja fundamental del asesoramiento técnico al poder: que quien asesora necesita la influencia del poder para que su trabajo tenga efecto, y quien ejerce el poder necesita la independencia del asesor para que su análisis sea confiable, y esas dos necesidades son estructuralmente incompatibles.

Explora también el sesgo como herencia: cómo los sistemas de análisis reproducen las invisibilidades de los datos que los entrenaron, y cómo la corrección de esos sesgos no es solo técnica sino epistemológica y ética. La informalidad como escudo y como vulnerabilidad simultáneas: lo que no está institucionalizado es frágil, pero lo que se institucionaliza tiende a ser capturado. Y el espejo recíproco: el sistema que el equipo construye para mostrarle al poder sus patrones conductuales termina mostrándole al equipo los suyos propios, con la misma neutralidad implacable.

El epílogo —la respuesta de Carmona que no es convicción sino tiempo comprado— es el cierre más honesto posible: no victoria, no derrota, sino el territorio intermedio donde el poder siempre intenta mantenerse hasta que las circunstancias lo obligan a elegir con claridad.

CITAS DESTACADAS

"La reacción es un reflejo; la observación es un acto. No son lo mismo aunque a veces se parezcan desde afuera."

"Un espejo que solo muestra lo que uno quiere ver no es un espejo. Es un cuadro."

"La confianza que se sostiene ocultando las limitaciones no es confianza. Es credulidad."

"En México, lo que no está institucionalizado es frágil, pero lo que se institucionaliza tiende a ser capturado."

"El espejo siempre es sostenido por alguien. No olvidar quién lo sostiene."

"Los proyectos que sobreviven no son los que no tienen enemigos. Son los que tienen enemigos que todavía no se han puesto de acuerdo."

"Había aprendido, apenas, a mirarse antes de actuar."

COMPARACIONES LITERARIAS

Los lectores familiarizados con las siguientes obras encontrarán en El Brillo de la Luz Opaca un territorio narrativo cercano, con el anclaje mexicano y la reflexión epistemológica que le son propios.

Mario Vargas Llosa (Conversación en La Catedral, Historia de Mayta): el poder latinoamericano como sistema que corrompe no por maldad sino por lógica estructural, y los intentos individuales de operar con integridad dentro de esa lógica. Jorge Ibargüengoitia (El atentado): la burocracia y el poder mexicanos narrados con la distancia irónica del que los conoce desde adentro y no se hace ilusiones pero tampoco se rinde a la resignación. Dave Eggers (The Circle): la tecnología como herramienta de transparencia radical con consecuencias que sus creadores no anticiparon completamente. Kim Stanley Robinson (El Ministerio del Futuro): la ficción especulativa como vehículo para explorar cómo las instituciones y los sistemas técnicos pueden o no transformar las estructuras del poder real.

Dentro de la narrativa de Salvador Rangel Abud, esta novela es la más austera y la más conceptual: menos personajes, más densidad reflexiva, una apuesta por la inteligencia del lector que no necesita espectáculo para sostener la atención. Es su obra de ficción política más madura y, en su sobriedad, posiblemente la más exigente.

EL SISTEMA DE ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS: LO QUE PROPONE LA NOVELA

El sistema que Demetrio construye en la novela no es fantasía. Sus componentes son metodología documentada en la ciencia de la decisión, modelación computacional existente, y epistemología verificable en la literatura académica sobre sesgos cognitivos en la toma de decisiones políticas.

Análisis de consecuencias diferidas: las decisiones de política pública tienen efectos que se despliegan en horizontes de tiempo más largos que los ciclos electorales. Modelar esos efectos con datos históricos comparados es metodológicamente posible y raramente se hace en contextos gubernamentales por razones de incentivo, no de capacidad técnica.

Documentación de sesgos del decisor: los patrones conductuales de los tomadores de decisiones en condiciones de presión son documentables y predecibles con razonable confiabilidad. Que esa documentación exista y sea usada como insumo de asesoramiento es una frontera que la ciencia política y la psicología de la decisión han explorado académicamente pero que raramente llega a la práctica institucional.

Transparencia sobre limitaciones: un sistema de análisis que documenta con igual rigor lo que sabe y lo que no sabe es técnicamente posible y políticamente inhabitual. La novela explora por qué esa sección de limitaciones termina siendo, paradójicamente, la más valorada por quien recibe el análisis.

Independencia metodológica como condición no negociable: la tensión entre acceso al poder y autonomía del análisis no tiene solución técnica. Tiene solución de diseño institucional, y esa solución es frágil por definición.

Nada de esto es ciencia ficción. Todo tiene metodología, precedentes documentados y costo de implementación. Lo que la novela explora es si el sistema político está dispuesto a pagar ese costo.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

El prólogo describe el poder como "la capacidad de convertir una voluntad en destino colectivo." ¿Es esa una descripción neutral, una denuncia o una advertencia? ¿Puede ser las tres cosas simultáneamente?

Demetrio lleva veinte años produciendo informes correctos que nadie lee en el momento en que importa leerlos. ¿Qué dice eso sobre el sistema que los encarga, y qué dice sobre Demetrio que sigue aceptándolos?

Mónica insiste desde el principio en que la confianza que se sostiene ocultando limitaciones no es confianza sino credulidad. Demetrio lo acepta intelectualmente pero tarda en aplicarlo. ¿Por qué cuesta tanto aplicar lo que se sabe que es correcto?

El análisis de patrones conductuales revela que Demetrio centraliza las decisiones bajo presión y acepta formalmente las objeciones políticas de Andrés sin incorporarlas realmente. ¿Invalida eso el proyecto, o lo hace más honesto?

Carmona responde con una frase que no es convicción sino tiempo comprado. ¿Es eso un fracaso del proyecto, un éxito parcial, o exactamente lo que el sistema proyectaba que ocurriría?

CÓMO CITAR ESTA OBRA

APA: Rangel Abud, S. (2026). *El Brillo de la Luz Opaca*. Internet Archive. https://archive.org

MLA: Rangel Abud, Salvador. *El Brillo de la Luz Opaca*. Internet Archive, 2026.

Chicago: Rangel Abud, Salvador. *El Brillo de la Luz Opaca*. Internet Archive, 2026.

CONTACTO Y OTRAS OBRAS

Correo electrónico: wrangel.1352@gmail.com

Salvador Rangel Abud es autor de más de noventa novelas publicadas. Su obra abarca el thriller científico, la novela de neurodiversidad, la ciencia ficción, la sátira política, la crónica costumbrista, la fábula ética, la comedia eclesiástica, el drama psicológico histórico, el thriller médico de denuncia, la comedia romántica, el thriller psicológico clínico, la novela bucólico-costumbrista, el thriller de intriga familiar, la ficción onírica, la ciencia ficción de base científica, la ficción especulativa política, la novela coral carcelaria, el bildungsroman romántico, la comedia de misterio colonial, el thriller arqueológico especulativo, la sátira histórica, la novela de denuncia y propuesta y —como demuestra esta entrega— el ensayo político novelado que usa la ficción para explorar lo que los tratados académicos no saben comunicar y los actores políticos raramente están dispuestos a examinar. Todas sus obras de acceso abierto se encuentran disponibles en Internet Archive bajo licencia CC BY-NC-ND 4.0. Para solicitudes de reseña, colaboración editorial o derechos de traducción, contactar directamente al autor por correo electrónico.

MENSAJE FINAL

El poder tiene datos. Tiene asesores. Tiene sistemas de análisis cada vez más sofisticados. Lo que raramente tiene es la disposición de usar esos instrumentos cuando los resultados apuntan hacia él mismo.

El Brillo de la Luz Opaca es una novela sobre ese momento específico: el instante en que el espejo está construido, funciona, y el poder se asoma a él. Lo que ve no es monstruoso ni glorioso. Es humano: un patrón de centralización bajo presión, una jerarquía epistémica implícita que privilegia el análisis técnico sobre el político, una tendencia a aceptar formalmente las objeciones sin incorporarlas realmente.

Eso no destruye al gobernante que lo ve. Podría mejorarlo.

La pregunta que esta novela deja abierta no es técnica ni política. Es más fundamental: ¿estamos dispuestos, como individuos y como sistemas, a sostener la mirada ante un espejo que no halaga? ¿O preferimos los cuadros que confirman lo que ya creemos?

El margen de lucidez es pequeño. Siempre lo ha sido. Pero en ese margen caben las decisiones que importan.

© 2026 Salvador Rangel Abud · CC BY-NC-ND 4.0 ·
wrangel.1352@gmail.com · Internet Archive

EL BRILLO DE LA LUZ OPACA

ÍNDICE

PRÓLOGO: El instante antes
CAPÍTULO I: La decisión silenciosa

CAPÍTULO II: Arquitectura de la lucidez
CAPÍTULO III: El modelo imperfecto
CAPÍTULO IV: El acceso
CAPÍTULO V: El primer acierto
CAPÍTULO VI: El patrón oculto (Punto Medio)
CAPÍTULO VII: El espejo recíproco
CAPÍTULO VIII: Presiones
CAPÍTULO IX: La decisión popular
CAPÍTULO X: La noche del poder
CAPÍTULO XI: La elección imperfecta
CAPÍTULO XII: El margen reducido
EPÍLOGO: El margen de lucidez

PRÓLOGO

El instante antes

Cuando se firma un decreto presidencial, en el instante en que la pluma toca el papel. Algo desaparece de una manera violenta. No en el sentido ordinario de la palabra, sino en el sentido más preciso: porque una decisión así, corta, clausura, o descarta ya que donde había múltiples futuros posibles queda uno solo, y los demás se extinguen sin ruido, sin obituario, sin que nadie los llore porque nadie puede llorar lo que no sabe que perdió. Es como pensar que en cada decisión que se toma, va construyendo un universo específico, dejando a un lado tantos otros que pudieron ser y que nunca ya serán, porque la decisión que se ha tomado implica caminar por un solo derrotero.

El poder, no es otra cosa que la capacidad que se tiene de provocar esa violencia a escala: convertir una voluntad en destino colectivo, transformar una elección en un hecho que otros deberán habitar sin haber participado en construirlo, pues alguien ha decidido el camino para todos, no solamente para sí mismo.

Esto no es una denuncia ni una crítica. Es una descripción. El poder existe porque la vida en común lo exige. Las sociedades no pueden funcionar sin alguien que decida cuando el tiempo apremia y el consenso tarda. Pero esa necesidad no cancela la paradoja que le es inherente: cuanto mayor es la magnitud de la decisión, menor es el número de voces que la rodean, porque cuando un jefe de estado decide ir a la guerra, está provocando un cambio de vida para todo un pueblo sin haberlo tomado en cuenta seguramente, porque las decisiones simples o de gran calado, siempre se toman en solitario.

El decisor asciende y el horizonte se estrecha. Lo que debería ser el momento de mayor apertura cognoscitiva se convierte, con frecuencia, en el momento de mayor clausura. El aplauso sustituye a la crítica. La lealtad desplaza al análisis. Y la retroalimentación sincera, esa mercancía escasa en los corredores del poder, se vuelve un artículo de lujo que pocos pueden permitirse ofrecer y que el poder, paradójicamente, necesita con urgencia creciente.

Las democracias latinoamericanas heredaron esta paradoja sin resolverla. La tomaron de sus antecesores coloniales, que la tomaron de sus imperios de origen, que la tomaron de la larga historia humana del mando y la obediencia. Le cambiaron los nombres, le modificaron las formas, le impusieron rituales nuevos: urnas, campañas, conteos, transiciones. Pero la soledad de la decisión permaneció.

En el núcleo duro del poder, más allá de los asesores y los informes y las reuniones de gabinete, siempre hay un hombre o una mujer solos frente a una página en blanco que espera su firma, y en esa soledad se condensa todo lo que sabemos y todo lo que ignoramos sobre el ejercicio de la autoridad.

El poder no teme a la ignorancia. La ignorancia es cómoda; permite actuar con la certeza del que no sabe, lo que no sabe. Pero lo que el poder teme, cuando es lo suficientemente lúcido para temerlo, es la lucidez misma. Porque la lucidez exige renuncias. Exige ver las consecuencias que la decisión descarta, los futuros que cancela, las voces que silencia aunque nadie las escuche todavía. Exige, sobre todo, sostener la mirada ante un espejo que no halaga. Y esa exigencia, en el contexto de un sistema político que premia la seguridad y castiga la duda, equivale a una forma de soledad que pocos están dispuestos a asumir.

En este espacio entre la comodidad de la ignorancia y la incomodidad de la lucidez vive la historia que este libro contará, porque nunca el poder camina divorciado de la duda al decidir.

Es una noche de otoño en la Ciudad de México. En el despacho presidencial, cuyas paredes han absorbido a lo largo de décadas el peso silencioso de incontables decisiones que cambiaron vidas sin que sus autores pudieran medir exactamente cuánto, un hombre permanece solo ante su escritorio. No es tarde por casualidad: es tarde porque la decisión que está a punto de tomar es de ese tipo que requiere la ausencia de testigos, no porque sea ilegítima sino porque el peso de lo histórico se soporta mejor sin audiencia. Sobre el escritorio hay un documento que lleva semanas circulando por distintas mesas, acumulando sellos y firmas intermedias como un río que recoge afluentes antes de llegar al mar.

El documento propone la modificación, de manera profunda, de los contenidos de los libros de texto gratuitos para la educación primaria y secundaria en el país. Millones de niños aprenderán, a partir de su aplicación, una versión del mundo distinta a la que aprenderían sin él. Eso no es en sí mismo extraordinario: los libros de texto siempre son una versión del mundo, nunca el mundo entero.

Lo que distingue a este documento de los que lo precedieron no es su contenido específico sino la velocidad de su concepción, la brevedad del proceso de consulta, la ausencia de estudios longitudinales sobre sus efectos en la formación de los patrones cognitivos de los estudiantes a lo largo del tiempo.

El hombre no duda porque él mismo solicitó que se hiciera la propuesta. No es la duda lo que lo detiene un momento, la pluma suspendida sobre la línea donde debe estampar el garabato sobre su nombre. Es el peso. La conciencia de que lo que está a punto de hacer importa, de que su nombre quedará adherido para siempre a esta transformación, de que la historia, esa jueza que no elige a sus acusados sino que los espera tranquilamente en un rincón del tiempo, lo tendrá en cuenta. Eso no lo hace retroceder. Le confiere, si acaso, una solemnidad breve, casi ritual.

Sonríe para sí mismo y firma.

El destino de millones de niños está decidido. Aprenderán lo que una sola persona ha decidido que aprendan en el futuro. Cierto que el contenido ha sido trabajado por muchos equipos expertos, pero la decisión no la tomaron ellos. La ha tomado solo un hombre…el que decide.

Y en otro punto de la misma ciudad, en un departamento de la colonia Narvarte donde la televisión transmite el anuncio oficial de esos cambios, con la música de fondo que las cadenas reservan para los momentos de gravedad institucional, un hombre observa la pantalla con una expresión que no es de indignación ni aplauso. Lo que siente es más difícil de nombrar y por ello más significativo: una inquietud de naturaleza estructural, casi técnica, como la que experimenta el ingeniero que mira un puente recién construido y detecta en su geometría una tensión que los planos no registraron.

Es franca preocupación, no porque vea maldad en la decisión que acaba de conocer que ha sido firmada y anunciada. Lo que ve es insuficiencia y precipitación. Ve que existen variables que no han sido consideradas, impactos culturales no proyectados, consecuencias que se desplegarán con la lentitud de lo que nadie vigila porque nadie sabe que debería vigilarlo.

Ese hombre apaga la televisión. Se queda en la oscuridad un momento. Piensa.

El problema no era la decisión en sí.

Era la ausencia de un espejo capaz de mostrarle a ese hombre todos los universos posibles que acababan de ser descartados al tomar una decisión

Y allí, con ese pensamiento que aún no tiene forma, ni nombre, ni método, comienza esta historia.

CAPÍTULO I

La decisión silenciosa

Demetrio Dorantes Arciniega tenía la costumbre, heredada de años de trabajo con datos, de no reaccionar ante los hechos sino de observarlos. La reacción es un reflejo; la observación es un acto. No son lo mismo aunque a veces se parezcan desde afuera. Esa noche de octubre, sentado frente a la pantalla en el silencio del departamento que compartía con sus libros y sus modelos y la ausencia ya vieja de una mujer que se había llevado consigo la costumbre del ruido doméstico, Demetrio observaba.

La transmisión era de las que el poder utiliza cuando quiere que algo parezca inevitable: fondo institucional, música que no molesta ni emociona, palabras medidas con la precisión de quien sabe que serán citadas y mal citadas durante años. El Presidente Eustaquio Carmona Villafaña anunciaba la transformación más profunda de los libros de texto gratuitos en décadas. Su voz tenía esa cadencia que los políticos maduros aprenden a usar cuando quieren transmitir que han meditado mucho y decidido con convicción: una lentitud casi pedagógica, una pausa antes de los sustantivos importantes, una mirada que se dirigía a la cámara con la familiaridad calculada de quien lleva años practicando el arte de parecer espontáneo. Demetrio lo escuchó sin apartar los ojos de la pantalla y sin encender la luz de la sala, de modo que la única iluminación provenía del resplandor azulado del televisor, que le daba al momento una calidad de vigilia extraña, suspendida entre el sueño y el análisis.

El país reaccionó como siempre reacciona ante las decisiones que tocan la educación: con la velocidad y la certeza de los que no dudan. En las redes sociales, que Demetrio consultó brevemente y cerró con la misma rapidez con que se cierra una ventana que da a un patio ruidoso, el debate ya estaba formado antes de que el Presidente terminara de hablar. Los defensores citaban soberanía pedagógica, autonomía curricular, el

derecho del Estado a construir su propio relato educativo sin tutelas externas. Los impugnadores citaban rigor académico, politización del conocimiento, el peligro de enseñar ideología donde debería enseñarse ciencia. Ambos bandos tenían razón en lo que afirmaban y estaban ciegos en lo que ignoraban, que era precisamente lo mismo: las consecuencias de largo plazo, la acumulación silenciosa de efectos que ningún argumento de trinchera alcanzaba a modelar con la precisión que el asunto requería.

Demetrio apagó las notificaciones y se quedó con la transmisión oficial.

Lo que sentía no era lo que sentían los que debatían ni lo que sentían los editorialistas que ya estarían escribiendo sus columnas de urgencia. Lo que sentía era más difícil de nombrar y, por esa misma razón, más preciso. Era la sensación que experimenta el médico que escucha un diagnóstico apresurado y detecta en él no una mentira sino una insuficiencia: la ausencia de ciertos estudios, la prisa que saltó pasos que no debían saltarse, la confianza excesiva en la intuición clínica cuando los instrumentos existían y no fueron utilizados. No había maldad en ese diagnóstico. Había algo más cotidiano y más peligroso: la certeza de quien decide sin haber modelado todas las variables que su decisión va a poner en movimiento.

Los libros de texto no son papel. Son el primer mapa cognitivo que una sociedad entrega a sus hijos. El mapa no es el territorio, lo sabía Demetrio mejor que nadie, pero el mapa que un niño recibe a los siete años configura la manera en que verá el territorio durante décadas. Modifica los patrones de reconocimiento de problemas, las categorías con las que el pensamiento organiza la experiencia, la relación entre la palabra y el concepto, entre la pregunta y el método para responderla. Intervenir en ese mapa de manera profunda y veloz, sin estudios longitudinales sobre sus efectos en la formación del pensamiento crítico, era una intervención de una escala que la polémica pública no estaba midiendo porque la polémica pública nunca mide lo que no puede ver en el plazo de un ciclo noticioso.

Demetrio se levantó. Fue a la cocina. Puso agua a hervir con el automatismo de quien necesita hacer algo con las manos mientras la mente trabaja sola. Desde la ventana veía un fragmento de la calle: un poste de luz, el capó de un automóvil estacionado, el reflejo del anuncio de una farmacia en el asfalto húmedo.

La ciudad que no puede saber todavía lo que acaba de pasar, pensó.

Tenía cincuenta y tres años y llevaba más de veinte trabajando en la intersección entre la neurociencia cognitiva, la modelación sistémica y lo que había aprendido a llamar, con la cautela del científico que sabe que los nombres prematuros distorsionan, arquitectura de consecuencias. Su formación era de esas que no caben bien en un currículum porque atraviesa varias disciplinas sin pertenecer del todo a ninguna: doctorado

en neurociencias en la UNAM, posdoctorado en modelación computacional en Barcelona, años de trabajo en asesorías técnicas para dependencias gubernamentales que habían utilizado sus informes con la regularidad con que se utilizan los paraguas en una ciudad sin lluvia: siempre disponibles, raramente desplegados.

No era un hombre que se quejara de eso. La queja requiere una expectativa defraudada y Demetrio había aprendido temprano que las expectativas sobre el poder son una forma de ingenuidad que solo se puede sostener desde la distancia. Quienes lo conocían bien dirían que su rasgo más definitorio no era la inteligencia, que tenía en abundancia, sino la paciencia: una paciencia que no era resignación sino método, la capacidad de seguir acumulando evidencia aunque la evidencia no condujera de inmediato a ningún lugar visible.

Recordó un episodio de once años atrás que no había olvidado porque los episodios que no hacen ruido son los que más pesan. Una dependencia del gobierno federal lo había contratado para modelar las consecuencias a largo plazo de una modificación en los criterios de evaluación del aprendizaje en escuelas públicas de zonas rurales. Demetrio había construido el modelo con el rigor que le era propio: variables socioeconómicas estratificadas por región, patrones históricos de deserción escolar, correlaciones entre metodología evaluativa y desarrollo de habilidades metacognitivas en poblaciones con acceso limitado a infraestructura educativa. El informe tenía ciento cuarenta páginas, tres escenarios proyectados a cinco, diez y quince años, y un resumen ejecutivo de cuatro páginas diseñado para los que no leerían las ciento cuarenta.

La reunión de entrega fue un jueves por la mañana, en una sala de juntas con vista al Periférico y aire acondicionado demasiado frío. El subsecretario Garduño llegó siete minutos tarde, estrechó la mano de Demetrio con la firmeza calibrada de los funcionarios que han aprendido que los apretones de mano comunican jerarquía, y tomó asiento frente al documento sin abrirlo todavía.

—Doctor Dorantes, tengo quince minutos. Dígame lo esencial.

—El modelo proyecta tres escenarios —respondió Demetrio, abriendo su propia copia en la página del resumen ejecutivo—. En todos ellos, la modificación propuesta genera un impacto mensurable en las tasas de deserción escolar en comunidades rurales a partir del tercer año de implementación. El escenario optimista proyecta un incremento del ocho por ciento. El pesimista, del diecisiete.

El subsecretario asintió con la expresión de quien procesa sin comprometerse.

—¿Y la alternativa que propone usted?

—Tres ajustes metodológicos al instrumento de evaluación. Están detallados en el capítulo cuatro. Reducirían el impacto proyectado a menos del dos por ciento en cualquiera de los escenarios.

Garduño tomó el informe, lo hojeó con la velocidad de quien busca confirmar que el documento existe más que entender lo que contiene, y lo depositó sobre la mesa con un golpe suave, casi respetuoso.

—Muy completo, doctor. Lo revisaremos con calma.

Esa frase. Demetrio la había escuchado antes con distintas voces y en distintas salas, siempre con el mismo tono de cierre cordial, y había aprendido a descifrarla con exactitud: significaba que el informe cumpliría sus días en algún cajón o servidor hasta disolverse en el olvido administrativo. No era crueldad. Era el metabolismo natural de las instituciones que ya tienen decidido lo que van a hacer y contratan estudios técnicos para documentar que consultaron antes de hacerlo.

—¿Hay alguna posibilidad de presentar estos resultados directamente al equipo que está diseñando la modificación? —preguntó Demetrio, sabiendo la respuesta.

—Por supuesto —dijo Garduño, de pie ya, la mano extendida—. Lo coordinamos en los próximos días.

Esa coordinación nunca ocurrió. La modificación se implementó sin considerar ninguna de las advertencias del modelo. Tres años después, las tasas de deserción en las zonas rurales estudiadas habían aumentado en los porcentajes que el escenario pesimista había proyectado. Las habilidades de comprensión lectora en los grupos de segundo ciclo mostraban el deterioro anticipado. Ninguno de esos datos generó escándalo porque los datos, por sí solos, nunca generan escándalo: requieren un narrador que los conecte con una causa y un responsable, y esa conexión nadie estaba interesado en establecer. El daño ocurrió con la discreción característica de los daños que se producen en el tiempo largo: sin rostro, sin estrépito, repartido entre miles de historias individuales que nunca sabrían que formaban parte de una estadística que alguien había predicho.

Lo que más pesaba de ese recuerdo no era la frustración ni la impotencia, que eran emociones que Demetrio había aprendido a metabolizar hace años. Era otra cosa más difícil de nombrar: la certeza de que el informe había sido correcto, de que los tres ajustes metodológicos habrían funcionado, de que el daño no fue inevitable sino elegido, pasivamente, por quienes decidieron no leer lo que habría sido incómodo leer. En los años que siguieron, cuando recibía encargos similares con términos similares y reuniones similares, Demetrio los aceptaba y hacía el trabajo con el mismo rigor de siempre. Pero guardaba una copia adicional de cada informe en un archivo personal que nadie más consultaba y que él mismo revisaba de vez en cuando, no por nostalgia sino por disciplina: para recordar que la distancia entre el análisis y la decisión es el espacio donde

los errores se vuelven irreversibles, y que ese espacio no se cierra con mejores modelos sino con mejores condiciones para que los modelos sean escuchados.

El agua hirvió. Preparó el té con los mismos movimientos de siempre: la bolsita, el tiempo de espera, la pequeña cucharada de miel que era su único lujo doméstico invariable. Volvió a la sala. La transmisión había dado paso al análisis de los comentaristas, que debatían con la energía de quienes confunden la velocidad con la profundidad. Demetrio bajó el audio hasta dejarlo en el límite de lo audible, ese punto en que las voces se convierten en murmullo sin contenido, y se sentó de nuevo.

Marcó un número en el teléfono. Tres tonos. Una voz soñolienta al otro lado.

—¿Demetrio? Son casi las once.

—Lo sé, Valentina. ¿Viste el anuncio?

Una pausa breve. El sonido de alguien incorporándose en la cama, encendiendo algo.

—Lo vi. ¿Y?

—Y nada todavía. Solo quería saber si lo habías visto.

—Estás pensando en algo —dijo ella. No era pregunta.

—Estoy pensando en que llevamos veinte años produciendo informes que nadie lee en el momento en que importa leerlos.

Otro silencio. Valentina Cisneros era la única persona con quien Demetrio podía hablar así, en el idioma de las cosas a medio formular, sin exigirse la precisión que se exigía en el trabajo. Habían coincidido en Barcelona durante el posdoctorado, habían mantenido una amistad que sobrevivió dos continentes y la distancia natural de las vidas paralelas, y ella era, además de especialista en teoría de juegos, la persona que con mayor consistencia le había dicho la verdad cuando Demetrio necesitaba escucharla.

—¿Qué estás pensando exactamente? —preguntó ella.

—Todavía no lo sé con precisión.

—Cuando lo sepas, llámame a una hora decente.

Demetrio sonrió en la oscuridad.

—Buenas noches, Valentina.

Dejó el teléfono sobre la mesita. Afuera, la ciudad seguía su noche con la indiferencia de las ciudades grandes ante los momentos que no saben que son históricos. Un perro ladró con la persistencia de quien reclama algo que no puede nombrar. Un automóvil dobló la esquina con los faros encendidos y el motor casi apagado, moviéndose entre los edificios dormidos con una discreción que parecía aprendida.

Tenía una pregunta. Aún no tenía nada más. Pero una pregunta verdadera es siempre el principio de la única clase de trabajo que vale la pena emprender: el que todavía no sabe adónde va a llegar y por esa misma razón no puede detenerse.

CAPÍTULO II

Arquitectura de la lucidez

La primera reunión no tuvo nombre. Demetrio convocó a cuatro personas a su departamento un sábado por la mañana, bajo el pretexto vago de una conversación sobre un proyecto en desarrollo, y les sirvió café sin preguntar cómo lo querían porque los conocía lo suficiente para saber que ninguno de los cuatro era de los que tienen preferencias sobre el café cuando hay algo más interesante de qué ocuparse.

Valentina Cisneros llegó primero, como siempre, con una libreta que nunca abría pero que cargaba consigo con la fidelidad de un amuleto. Especialista en teoría de juegos, había pasado la última década modelando estructuras de incentivos en contextos de negociación multilateral y tenía la costumbre intelectual, a veces irritante, de reducir cualquier problema humano a sus componentes estratégicos antes de permitirse opinar sobre él. Era, por esa misma razón, exactamente la persona que Demetrio necesitaba: alguien que viera las decisiones como geometría antes de verlas como moral. Se sentó en el extremo de la mesa más alejado de la ventana, dejó la libreta frente a ella sin abrirla, y esperó con la paciencia de quien ya sabe que lo interesante todavía no ha comenzado.

Rodrigo Iturbide apareció diez minutos después con cara de no haber dormido bien, que era su expresión habitual y no indicaba cansancio sino el estado permanente de alguien cuya mente no distingue entre el trabajo y el descanso. Ingeniero en sistemas con especialización en inteligencia artificial, había desarrollado tres modelos predictivos para empresas del sector financiero antes de abandonar ese mundo con la brusquedad de quien descubre que estaba construyendo herramientas para las personas equivocadas. Tenía treinta y ocho años, escepticismo filosófico en cantidad suficiente para ser útil y confianza técnica en cantidad suficiente para ser peligroso. Entró mirando el teléfono, lo guardó con un gesto deliberado que en él equivalía a una declaración de atención, y tomó la silla más cercana a la puerta, como si quisiera preservar la opción de salir sin comprometerse todavía.

Los últimos en llegar fueron juntos, aunque no habían venido juntos: Andrés Villanueva, analista geopolítico con quince años de experiencia en organismos internacionales y una desconfianza profunda y bien fundada hacia los modelos que pretenden reducir la complejidad política a variables cuantificables, y la doctora Mónica Palau, experta en ética aplicada que había dedicado su carrera académica a estudiar las

consecuencias no previstas de las intervenciones tecnológicas en sistemas sociales y que desconfiaba, con una consistencia que Demetrio admiraba, de casi todo. Andrés traía una expresión entre curiosa y cautelosa, la del veterano que ha visto suficientes proyectos prometedores convertirse en nada como para no entusiasmarse antes de tiempo. Mónica no traía expresión particular: llegó, evaluó la disposición de las sillas con una mirada breve, eligió la que quedaba frente a Demetrio, y se sentó.

Afuera, la mañana de sábado tenía esa calidad de pausa que las ciudades grandes se permiten solo en las primeras horas del fin de semana, antes de que el ruido retome su ritmo habitual. Por la ventana entraba una luz todavía oblicua que hacía largos los objetos sobre la mesa: las tazas, la cafetera, los vasos de agua que nadie había tocado.

—Gracias por venir —dijo Demetrio—. Lo que quiero contarles es una idea. Todavía no es un proyecto. Puede no llegar a serlo nunca.

—Qué alentador comienzo —dijo Rodrigo.

—El otro jueves vi al Presidente anunciar una transformación educativa que va a afectar a millones de niños durante décadas —continuó Demetrio, ignorando el comentario con la práctica del que está acostumbrado a Rodrigo—. Y lo que vi no fue maldad ni ideología. Vi insuficiencia. Vi una decisión tomada sin los instrumentos que habrían permitido modelar sus consecuencias de largo plazo.

—Eso no es novedad —dijo Andrés—. Así se toman las decisiones en este país. En este continente. —Lo dijo sin amargura, con la neutralidad de quien ha llegado a tratar un problema crónico como parte del paisaje.

—Lo sé. Por eso quiero intentar cambiar algo de eso.

Hubo un silencio breve, de los que no son vacíos sino densos. Rodrigo dejó de tamborilear los dedos sobre la mesa. Valentina por fin abrió la libreta, aunque no escribió nada todavía.

—¿Cambiar cómo? —preguntó Mónica, con la precisión de quien sabe que esa pregunta es la única que importa.

Demetrio explicó durante veinte minutos. No leyó notas porque no las tenía: la idea llevaba semanas tomando forma en su mente y había llegado al punto en que las ideas maduras se expresan solas, con una coherencia que no requiere apoyo externo. Habló de un sistema orientador capaz de integrar variables masivas, proyectar escenarios probabilísticos a distintos horizontes temporales y, sobre todo, mostrar con precisión lo que cada decisión posible descarta. No un sistema que decida. Un sistema que ilumine.

Cuando terminó, Rodrigo fue el primero en hablar.

—Técnicamente es posible. Con los modelos de lenguaje actuales y las herramientas de simulación que existen, podríamos construir algo así en dieciocho meses si el equipo es bueno y los datos están disponibles. —Hizo una pausa—. El problema no es técnico.

—¿Cuál es el problema? —preguntó Valentina.

—Que estamos describiendo una herramienta que va a analizar al decisor además de las decisiones. Y eso tiene implicaciones que ningún gobernante va a aceptar de buenas a primeras.

—Por eso no se lo presentaríamos como lo que es —dijo Demetrio.

Mónica levantó la vista de la taza de café que había estado mirando.

—Espera. ¿Estás diciendo que ocultaríamos la naturaleza real del sistema?

—Estoy diciendo que lo presentaríamos por lo que hace, no por todo lo que puede hacer. En una primera etapa.

—Eso es exactamente el tipo de razonamiento que convierte las herramientas bienintencionadas en instrumentos de manipulación —dijo Mónica, con una calma que era más contundente que cualquier énfasis—. Y lo digo sin dramatismo: es la pendiente más documentada en la historia de la tecnología aplicada al poder.

Nadie respondió de inmediato. Era el tipo de objeción que no admite refutación rápida sin quedar mal, y todos en esa mesa lo sabían.

—Tienes razón —dijo Demetrio—. Y es exactamente por eso que necesito que estés en este equipo.

Mónica lo miró un momento, evaluando si eso era un argumento genuino o una forma elegante de neutralizar su objeción. Algo en su expresión se resolvió sin anunciarlo.

—Continúa —dijo finalmente.

La discusión que siguió duró tres horas y no resolvió nada, que era exactamente lo que debía hacer: abrir los problemas en lugar de cerrarlos prematuramente. Andrés argumentó que la tradición tecnocrática latinoamericana estaba llena de fracasos instructivos: los planificadores del desarrollo de los años sesenta, los tecnócratas del ajuste estructural de los ochenta, los ingenieros de la modernización que siempre supieron lo que había que hacer y nunca encontraron el acceso real al poder, o lo encontraron solo para descubrir que el poder los había encontrado a ellos primero y los había transformado antes de que ellos pudieran transformarlo. Lo decía con la autoridad del que ha visto operar esos mecanismos desde adentro, y Demetrio escuchó ese argumento con la seriedad que merecía porque era el que más lo inquietaba.

—La diferencia —dijo— es que nosotros no pretendemos saber lo que hay que hacer. Pretendemos mostrar lo que cada opción cuesta. Eso es distinto.

—¿Lo es? —preguntó Andrés—. Porque el que decide qué variables se incluyen en el modelo y con qué pesos relativos ya está tomando decisiones políticas sin llamarlas así.

—Por eso el modelo tiene que ser transparente en su metodología —intervino Rodrigo—. No una caja negra. Un sistema auditable, con sus supuestos explícitos y sus limitaciones documentadas.

—Los supuestos explícitos que nadie va a leer porque el decisor solo va a ver el resultado —dijo Valentina—. Eso es teoría de juegos básica: la información que se presenta determina la decisión más que la información que está disponible.

La conversación tenía esa calidad particular de los debates entre personas inteligentes que se respetan: ninguno cedía por cortesía, ninguno atacaba por competencia, y el desacuerdo avanzaba hacia algún lugar aunque nadie supiera todavía cuál era ese lugar.

Al mediodía, Demetrio fue a la cocina a preparar más café. Valentina lo siguió, cerrando la puerta con suavidad detrás de ella.

—¿Tú crees que esto puede funcionar realmente? —preguntó en voz baja, mientras él llenaba la cafetera.

—No lo sé. —Demetrio midió el café con el mismo cuidado con que medía todo—. Lo que sé es que seguir haciendo lo que hemos hecho produce los resultados que hemos visto.

—Eso es un argumento para intentar algo diferente. No necesariamente para intentar esto.

—Cierto. Pero esto es lo que sé hacer.

Valentina asintió lentamente, mirando por la ventana de la cocina hacia el patio interior del edificio donde una bugambilia crecía sin que nadie la hubiera plantado deliberadamente, como si la belleza también tuviera sus propias estrategias de acceso. Afuera, en la sala, se escuchaba la voz grave de Andrés y la más seca de Rodrigo: seguían discutiendo sin esperar a que volvieran, que era una señal de que el proyecto había dejado de pertenecerle solo a Demetrio.

—Voy a necesitar que el componente de teoría de juegos sea central, no decorativo —dijo Valentina—. Si modelamos solo las consecuencias externas de las decisiones y no la estructura de incentivos del decisor, el sistema va a ser incompleto de una manera que va a producir recomendaciones equivocadas en los momentos más críticos.

—Eso es exactamente lo que quiero que diseñes.

Cuando volvieron a la mesa, la conversación había derivado hacia el problema que Demetrio sabía que llegaría antes o después: el acceso. Andrés lo planteó con la franqueza del que ha trabajado años en corredores institucionales y sabe que la distancia entre una idea y su implementación no se mide en méritos sino en contactos.

—Supongamos que construimos el sistema y funciona —dijo—. ¿Cómo llegamos al poder? ¿Quién abre esa puerta?

—Tengo algunos contactos —dijo Demetrio.

—Todos tenemos contactos. La pregunta es si esos contactos tienen acceso real o acceso ceremonial. Porque en este país la mayoría del acceso es ceremonial: te dejan entrar, te escuchan con cortesía, y siguen haciendo exactamente lo que iban a hacer.

—Lo sé. Pero sin intentarlo, la respuesta es cero.

Fue Mónica quien cerró esa parte de la discusión con la frase que Demetrio recordaría después como el momento en que el proyecto dejó de ser una idea y comenzó a ser una decisión.

—Si hacemos esto —dijo—, necesito que quede claro desde el principio que mi función no es legitimar el sistema sino cuestionarlo de manera permanente. No soy parte del equipo para dar un barniz ético a algo que ya está decidido. Soy parte del equipo para detenerlo si se convierte en algo que no debería ser.

—Eso es exactamente lo que necesito que seas —dijo Demetrio.

—Entonces estoy dentro —dijo Mónica—. Con esa condición explícita.

Los demás asintieron con variaciones de la misma expresión: la de las personas que acaban de comprometerse con algo que no saben del todo cómo va a terminar y han decidido que esa incertidumbre no es razón suficiente para no intentarlo.

La reunión terminó cerca de las dos de la tarde. Rodrigo fue el último en irse: se detuvo en la puerta un momento con el abrigo ya puesto y dijo, sin voltearse del todo, que el nombre del sistema, cuando llegara el momento de ponerle uno, debería ser algo que no sonara a herramienta. *Las herramientas se guardan en cajones*, dijo. *Esto tiene que sonar a algo que no se puede guardar.* Luego bajó las escaleras sin esperar respuesta.

Cuando los cuatro se fueron, Demetrio recogió las tazas, limpió la mesa y se sentó de nuevo frente a la ventana. Tenía un equipo. Tenía una pregunta. Tenía la claridad, construida en esas tres horas de debate, del principio que debía gobernar todo lo demás: el sistema no ofrecería soluciones únicas. Ofrecería mapas de renuncias. Mostraría lo que cada decisión descarta, los futuros que cada elección clausura, el precio que cada opción cobra en las dimensiones que el tiempo político nunca alcanza a ver.

Eso, y no la optimización, era su razón de ser.

Afuera, la bugambilia del patio interior seguía creciendo hacia donde encontraba luz, sin que nadie le hubiera dicho que eso era posible.

Esa noche escribió un correo breve a cada uno de los cuatro. Sin asunto elaborado, sin preámbulos: solo una línea que decía la hora y el lugar de la siguiente reunión y, al final, una pregunta que no esperaba respuesta porque ya la tenía.

¿Qué nombre le ponemos?

Rodrigo respondió a los tres minutos, que era su velocidad habitual para todo lo que no requería reflexión profunda: *ninguno. Los sistemas que funcionan no tienen nombre hasta que alguien los necesita describir.*

Demetrio leyó esa respuesta dos veces. Luego cerró el correo y apagó la pantalla.

Rodrigo tenía razón, como casi siempre en las cosas pequeñas. Los nombres vendrían después, si había un después. Por ahora bastaba con la arquitectura: la estructura invisible que sostiene lo que todavía no existe pero que, si se construye bien, puede sostener el peso de lo que venga.

América Latina tenía una historia larga y melancólica de arquitecturas bien concebidas que el poder había habitado mal: constituciones que garantizaban derechos que no se ejercían, instituciones que existían en el papel con una solidez que no sobrevivía al contacto con los intereses que pretendían regular, sistemas técnicos que habían sido diseñados para orientar y habían terminado siendo usados para justificar. Demetrio conocía esa historia. La había estudiado, la había vivido en escala menor, la cargaba como se carga el conocimiento de los errores propios: no como peso paralizante sino como advertencia activa, como el mapa de los territorios donde no conviene volver a perderse.

Por eso el principio rector no podía ser la eficiencia ni la precisión ni la elegancia técnica, aunque el sistema debería tener las tres. El principio rector tenía que ser la honestidad sobre sus propios límites. Un sistema que muestra lo que sabe pero también lo que no sabe. Que proyecta escenarios pero documenta los supuestos que los hacen posibles. Que recomienda pero no impone, porque la diferencia entre recomendar e imponer no es de grado sino de naturaleza, y confundirlas era el error que había destruido a todos sus antecesores.

La bugambilia seguía ahí cuando Demetrio apagó la última luz. Creciendo sin permiso hacia donde había claridad. Sin nombre todavía. Sin garantías. Pero creciendo.

CAPÍTULO III

El modelo imperfecto

El sistema falló dieciséis veces antes de funcionar una. Rodrigo llevaba la cuenta con la precisión desapasionada del ingeniero que sabe que el fracaso no es un accidente sino un método, y anotaba cada colapso en una libreta de pasta negra con la misma caligrafía compacta que usaba para todo: pequeña, inclinada levemente hacia la derecha, como si las palabras tuvieran prisa pero no quisieran mostrarlo.

Los primeros fracasos eran predecibles. El modelo intentaba integrar demasiadas variables simultáneamente sin una jerarquía de pesos suficientemente calibrada, y los resultados eran el equivalente computacional del ruido: proyecciones que técnicamente eran posibles

pero que no decían nada útil sobre la realidad que pretendían describir. Rodrigo los llamaba fantasmas, que era su manera de nombrar los resultados que tienen la apariencia de la información sin su sustancia.

—El problema —explicó en la tercera reunión del equipo, frente a una pantalla que mostraba una maraña de probabilidades sin estructura visible — es que le estamos pidiendo al sistema que modele la complejidad antes de haberle enseñado a reconocerla. Estamos poniendo el resultado antes del aprendizaje.

—¿Cuánto tiempo necesitas para reentrenarlo? —preguntó Demetrio.

—Depende de los datos. Si conseguimos acceso a los archivos históricos de decisiones de política pública que pedí la semana pasada, tres meses. Si no los conseguimos, el doble con fuentes alternativas y resultados menos confiables.

Los archivos tardaron seis semanas en llegar, parcialmente, con restricciones de uso que Andrés pasó dos días interpretando con la paciencia del que ha aprendido que la burocracia mexicana no obstaculiza por malicia sino por sedimentación: cada capa de trámite es el residuo fosilizado de alguna desconfianza antigua que nadie recuerda ya pero que todos respetan por inercia.

Con los datos disponibles, el modelo comenzó a producir resultados que tenían coherencia interna. No eran correctos todavía, en el sentido de que sus proyecciones no coincidían con los escenarios históricos conocidos que usaban como prueba de calibración, pero ya no eran fantasmas. Eran hipótesis. Y las hipótesis, a diferencia del ruido, pueden ser interrogadas.

Fue durante esa fase de interrogación cuando encontraron el sesgo.

Valentina lo descubrió un martes por la tarde, mientras revisaba los resultados de una simulación sobre una decisión hipotética de política educativa que habían construido como ejercicio de calibración, deliberadamente similar al caso que había detonado el proyecto. El sistema proyectaba los impactos de tres opciones de reforma curricular en distintas poblaciones. Los números para las zonas urbanas y para las comunidades rurales mestizas tenían una resolución razonablemente alta: el modelo distinguía entre estratos socioeconómicos, entre tipos de infraestructura escolar, entre perfiles de formación docente. Pero cuando Valentina revisó los resultados para las comunidades indígenas, que representaban casi el doce por ciento de la población escolar del país, encontró algo que no era un error sino algo más perturbador que un error: una ausencia.

—Rodrigo —dijo, sin apartar los ojos de la pantalla—, ven a ver esto.

Rodrigo se acercó, miró los números durante un momento y frunció el ceño con la expresión particular que ponía cuando algo no cuadraba.

—Los pesos de impacto para población indígena son sistemáticamente más bajos —dijo—. No están en cero, pero están subestimados. Significativamente.

—¿Por qué?

Rodrigo se sentó frente a su propia terminal y comenzó a rastrear el origen del problema hacia atrás, a través de las capas de entrenamiento del modelo, hasta llegar a los datos. Lo que encontró tardó en asimilarse.

—No es el algoritmo —dijo finalmente—. Son los datos de entrenamiento. Los archivos históricos de política pública que usamos tienen una cobertura sistemáticamente menor para comunidades indígenas. No es que los datos estén mal. Es que hay menos datos. Mucho menos.

Valentina se quedó mirando la pantalla un momento más antes de hablar, con esa pausa específica de quien necesita asegurarse de que lo que está a punto de decir no es exageración.

—¿Cuánto menos?

—Suficiente para que el modelo los trate como ruido estadístico en lugar de como señal. En términos prácticos, significa que sus proyecciones para esas comunidades son menos confiables que para cualquier otro grupo demográfico en los datos de entrenamiento. Y el sistema no avisa cuando pierde confiabilidad. Solo arroja un número.

El equipo se reunió esa tarde alrededor de la mesa con la seriedad de los que acaban de descubrir algo que cambia las condiciones de lo que están haciendo. Demetrio escuchó la explicación de Rodrigo sin interrumpir. Mónica tomó notas con una rapidez que no era velocidad sino urgencia. Andrés miraba el techo con la expresión del que reconoce un patrón que ya ha visto antes y no le sorprende, aunque tampoco deja de pesarle.

—No es una sorpresa —dijo Andrés cuando Rodrigo terminó—. El Estado mexicano lleva dos siglos produciendo menos datos sobre las poblaciones que menos le importan. El modelo no inventó ese sesgo. Lo heredó.

—Eso es exactamente el problema —dijo Mónica, dejando el bolígrafo sobre la libreta—. Y es un problema que va mucho más allá de lo técnico. Si presentamos este sistema al poder con ese sesgo incorporado, estamos automatizando la invisibilidad histórica de doce por ciento de la población escolar. Le estamos dando a la exclusión la apariencia de la objetividad.

—Por eso lo encontramos antes de presentarlo —dijo Demetrio.

—Lo encontramos por casualidad —respondió Mónica—. Valentina revisó esa simulación específica por razones que no tenían que ver con buscar ese sesgo. ¿Cuántos otros sesgos hay que todavía no hemos encontrado porque no hemos tenido la casualidad de buscar en el lugar correcto?

La pregunta se quedó en el aire con el peso específico de las preguntas que no tienen respuesta inmediata pero que no se pueden ignorar.

—Necesitamos un protocolo de auditoría sistemática —dijo Rodrigo—. No podemos depender de la casualidad para encontrar los problemas. Necesitamos buscarlos deliberadamente, con un método.

—Y necesitamos fuentes de datos alternativas para las poblaciones subrepresentadas —añadió Valentina—. Organizaciones civiles, universidades interculturales, registros comunitarios. Datos que el Estado no produjo pero que existen.

—Eso va a tomar tiempo —dijo Demetrio.

—Sí —dijo Rodrigo—. Y va a valer la pena tomarlo.

Las semanas siguientes fueron las más densas del proyecto hasta entonces. Rodrigo y un asistente que incorporaron para la tarea rastrearon fuentes de datos no gubernamentales con la obstinación de los arqueólogos que saben que lo que buscan existe aunque no sepan exactamente dónde. Encontraron registros de organizaciones indígenas, datos de programas universitarios de educación intercultural, encuestas comunitarias que habían sido levantadas por investigadores académicos y que nunca habían sido integradas a ninguna base de datos oficial. Cada fuente nueva requería un trabajo de normalización y validación que Rodrigo describía como enseñarle idiomas distintos a una misma persona: posible, pero lento.

Había también algo que el proceso le fue revelando a medida que avanzaba y que Rodrigo no había anticipado: la calidad de esos datos alternativos era, en muchos casos, mayor que la de los datos oficiales para las mismas poblaciones. Las encuestas comunitarias tenían una granularidad que los registros centralizados no podían producir porque habían sido levantadas por personas que conocían el territorio, que hablaban las lenguas, que entendían las categorías desde adentro en lugar de aplicarlas desde afuera. El sesgo original no era solo una ausencia cuantitativa. Era una diferencia de perspectiva que los datos oficiales nunca habían tenido instrumentos para capturar.

Lo mencionó en una reunión, con la precaución del que no quiere adelantar conclusiones.

—Hay algo interesante aquí —dijo—. No solo estamos corrigiendo un déficit de datos. Estamos incorporando una manera diferente de mirar que el modelo no tenía.

Demetrio lo escuchó y no respondió de inmediato, porque era el tipo de observación que requería ser procesada antes de ser comentada.

—Documéntalo en el log del modelo —dijo finalmente—. Eso va a ser importante cuando expliquemos cómo funciona.

Mientras tanto, Mónica desarrolló el protocolo de auditoría que había propuesto. Trabajaba en el departamento los martes y jueves por la tarde, con una concentración que los demás habían aprendido a respetar sin interrumpir: necesitaba silencio para pensar y lo pedía de manera tan

directa que nadie se lo discutía. El protocolo resultante era una secuencia sistemática de pruebas diseñadas para revelar sesgos en los resultados del modelo antes de que esos resultados fueran usados. No era una garantía de neutralidad, que Mónica consideraba una ilusión peligrosa, sino algo más modesto y más honesto: una manera de documentar las limitaciones conocidas del sistema para que quien lo usara supiera exactamente con qué estaba trabajando.

Una tarde, al terminar la revisión de la primera versión del protocolo, Demetrio preguntó lo que llevaba días postergando.

—¿Cómo documentamos las limitaciones sin que el usuario del sistema pierda confianza en él?

Mónica lo miró un momento antes de responder, con la expresión de quien sopesa si la pregunta merece respuesta directa o si necesita corrección previa.

—Esa es exactamente la pregunta equivocada —dijo—. La confianza que se sostiene ocultando las limitaciones no es confianza. Es credulidad. Y la credulidad es lo que queremos reemplazar, no reproducir.

Demetrio no respondió de inmediato. Afuera empezaba a oscurecer con la rapidez de los días de invierno en la ciudad, y la luz que entraba por la ventana había pasado del naranja al gris sin que ninguno de los dos lo notara hasta ese momento.

—Tienes razón —dijo finalmente—. Lo documentamos todo. Las limitaciones, los supuestos, las zonas de menor confiabilidad. Y si eso hace que alguien no quiera usarlo, ese alguien no era el usuario adecuado.

El modelo, corregido y auditado, alcanzó su primera versión operativa cuatro meses después de aquella tarde en que Valentina había encontrado la ausencia. No era perfecto, término que el equipo había dejado de usar con la misma naturalidad con que se deja de usar una herramienta que no sirve para lo que se necesita. Era más preciso que antes, más honesto sobre sus limitaciones, más capaz de distinguir entre lo que sabía y lo que suponía.

Rodrigo cerró su libreta de pasta negra, que tenía ahora dieciséis entradas correspondientes a dieciséis fracasos documentados, y abrió una nueva.

—¿Le ponemos nombre ahora? —preguntó, mirando a Demetrio con algo que en él era lo más cercano a una sonrisa.

—Todavía no —dijo Demetrio—. Primero que funcione en condiciones reales.

—Ya funciona en condiciones reales.

—Funciona en condiciones de laboratorio. Las condiciones reales son otra cosa.

Andrés, que había escuchado el intercambio desde el otro extremo de la mesa, levantó su taza de café en un gesto que podía interpretarse como

brindis o como ironía, o como las dos cosas al mismo tiempo, que era la postura que Andrés adoptaba ante casi todo.

—A las condiciones reales —dijo.

Nadie repitió el brindis, pero tampoco nadie lo contradijo. Era suficiente.

Esa noche, ya solo, Demetrio revisó los dieciséis registros de fracaso en la libreta de Rodrigo, que este había dejado olvidada sobre la mesa. Pensó en la diferencia entre ese registro y el archivo que él mismo guardaba en su computadora: los informes no escuchados, los modelos correctos que nadie había desplegado, las predicciones que se habían cumplido en silencio. La libreta de Rodrigo y su archivo personal eran la misma cosa vista desde ángulos distintos: la evidencia de que el conocimiento técnico, por sí solo, no hace nada. Necesita condiciones. Necesita un canal entre quien lo produce y quien tiene la autoridad de usarlo. Lo que estaban construyendo no era solo un modelo más preciso. Era, si todo salía como esperaban, ese canal. Los leyó uno por uno, con la misma atención con que los habría leído si los hubiera escrito él mismo. Cada entrada era escueta: fecha, naturaleza del fallo, hipótesis sobre la causa, acción correctiva. Sin drama, sin frustración visible. Solo los hechos. Solo el registro metódico de lo que había salido mal y de lo que se había hecho al respecto.

Cerró la libreta. La dejó donde estaba para que Rodrigo la encontrara al día siguiente. Y se fue a dormir con la sensación, poco frecuente en su vida y por eso más reconocible cuando aparecía, de que algo que valía la pena estaba tomando forma en el mundo.

CAPÍTULO IV

El acceso

El acceso al poder en México no funciona como una puerta que se abre cuando uno llama. Funciona como una serie de antecámaras, cada una con su propio guardián y su propio protocolo, y la única manera de avanzar de una a la siguiente es haber estado antes en alguna de las anteriores, o conocer a alguien que haya estado, o conocer a alguien que conozca a alguien. No es corrupción en el sentido ordinario de la palabra. Es sedimentación: el residuo acumulado de décadas de relaciones institucionales que se volvieron la única moneda de cambio que el sistema reconoce como legítima.

Demetrio lo sabía. Había pasado veinte años moviéndose en los márgenes de ese sistema con la incomodidad del que no termina de pertenecer a él pero tampoco puede ignorarlo si quiere que su trabajo tenga algún efecto en el mundo real. Tenía contactos, no muchos, pero estratégicamente ubicados: personas que habían coincidido con él en distintos momentos de su trayectoria y que le guardaban la deferencia que los burócratas de

cierto nivel guardan a los técnicos reconocidos, que es distinta de la amistad y más útil que ella en determinadas circunstancias.

El contacto que abrió la primera antecámara fue el doctor Leopoldo Fuentes, subsecretario de Planeación en la Secretaría de Gobernación, con quien Demetrio había coincidido diez años atrás en un seminario sobre modelación de riesgos institucionales. No eran amigos. Se respetaban, que en ese contexto era más valioso. Demetrio lo llamó un lunes por la mañana y le explicó, con la precisión justa para despertar interés sin revelar demasiado, que tenía una herramienta de análisis estratégico que podría ser de utilidad para decisiones de alto impacto. Fuentes escuchó, hizo dos preguntas técnicas que demostraban que había entendido lo esencial, y dijo que lo pensaría.

Lo pensó durante tres semanas. Luego llamó a alguien. Ese alguien llamó a otro. El proceso tuvo la opacidad característica de los procesos que ocurren en las capas medias del poder, donde las decisiones de ruta se toman sin dejar registro y sin que nadie pueda señalar exactamente en qué momento él no se convirtió en tal vez y el tal vez en una cita en la agenda.

La notificación llegó un jueves por correo electrónico, en un mensaje de tres líneas firmado por una asistente que trabajaba en la Oficina de la Presidencia: el señor Presidente tendría disponibilidad para una reunión de trabajo el martes siguiente, a las dieciocho horas, con una duración máxima de cuarenta y cinco minutos. Se rogaba confirmar asistencia y enviar con anticipación cualquier material que se deseara presentar.

Demetrio leyó el mensaje dos veces. Luego llamó a Valentina.

—Tenemos reunión con Carmona el martes.

Un silencio breve al otro lado.

—¿En serio?

—En serio.

—¿Cuánto tiempo?

—Cuarenta y cinco minutos máximo.

—Demetrio, cuarenta y cinco minutos no es suficiente para explicar lo que hace el sistema.

—No voy a explicar lo que hace el sistema. Voy a mostrarle un problema que él ya tiene y una manera distinta de verlo. Si eso genera interés, habrá más tiempo después.

Otro silencio, más largo.

—¿Quieres que vaya contigo?

—No. Esta primera vez voy solo. Si traigo equipo parece una presentación comercial y eso va a activar todos sus filtros de desconfianza.

—Tiene sentido —dijo Valentina—. Aunque me parece que subestimas lo solo que vas a estar en esa sala.

Demetrio no respondió a eso porque Valentina tenía razón y no había respuesta útil que darle.

El martes llegó con la puntualidad indiferente de los días importantes. Demetrio se puso la misma ropa que usaba para las reuniones institucionales desde hacía años: saco gris, camisa sin corbata, zapatos que no llamaban la atención en ningún sentido. Llevaba una tableta con tres simulaciones preparadas y un documento de cuatro páginas que resumía la metodología del sistema con el lenguaje más accesible que había podido construir sin traicionar la precisión. Llegó al edificio con veinte minutos de anticipación y esperó en una sala con sillones de piel y un cuadro abstracto en la pared que no decía nada sobre nada, que era probablemente su función.

Los veinte minutos de espera tenían una textura específica que Demetrio reconoció: no era ansiedad sino algo más parecido a la concentración que precede a un examen importante, esa claridad forzada en que la mente repasa lo que sabe y elimina lo accesorio. Pensó en la reunión con el subsecretario Garduño once años atrás, en el informe que había hojeado sin leerlo, en la frase de cierre cordial que lo había archivado en el olvido. Lo que estaba a punto de ocurrir era diferente en un aspecto que no podía controlar: no sabía si Carmona era el tipo de persona que leía o el tipo que archivaba. Esa diferencia no dependía de la calidad del trabajo. Dependía de quién era el hombre que llegara cuatro minutos tarde al otro lado de la mesa oval.

Había algo en la sala de espera que Demetrio notó sin buscarlo: el silencio era diferente al silencio de las salas de espera de las dependencias menores. No era el silencio de la burocracia sobrecargada ni el de los pasillos donde los funcionarios bajan la voz por costumbre. Era el silencio de un lugar donde las personas que entran saben que lo que digan aquí puede llegar más lejos que en cualquier otro lugar, y esa conciencia los obliga a medir. La asistente que lo había conducido se había retirado sin ruido. El cuadro abstracto en la pared había sido colocado exactamente donde había que colocarlo para no decir nada. Hasta el aire acondicionado funcionaba sin ese zumbido continuo que delata a las máquinas que trabajan. Era una arquitectura del silencio que no era accidental. Era el resultado de décadas de entender que el poder se ejerce también en los espacios que lo rodean, en los segundos que anteceden a las decisiones, en la temperatura exacta a la que se mantiene una sala donde los visitantes esperan.

A las dieciocho con tres minutos, una asistente lo condujo por un corredor de piso encerado hasta una sala de reuniones de tamaño mediano, con una mesa oval y luz natural que entraba por dos ventanas orientadas al poniente. El Presidente Eustaquio Carmona Villafaña llegó cuatro minutos después, sin séquito, con un solo asesor que se sentó discretamente en

una silla contra la pared y no volvió a moverse ni a hablar en toda la reunión.

Carmona tendría unos cincuenta y ocho años, aunque en las fotografías oficiales parecía algo menos. Era más alto de lo que Demetrio esperaba, con una presencia física que no dependía de la estatura sino de algo más difícil de nombrar: la costumbre del espacio, la manera en que los cuerpos que han ejercido autoridad durante mucho tiempo aprenden a ocupar el centro de cualquier lugar en que se encuentran sin necesidad de imponerse. Estrechó la mano de Demetrio con firmeza pero sin énfasis y se sentó frente a él con la expresión de alguien que tiene muchas cosas pendientes y ha decidido que esta merece, provisionalmente, su atención completa.

—Doctor Dorantes —dijo—. Leopoldo me habló de usted. Dice que tiene algo distinto.

—Tengo algo que probablemente usted ya necesita aunque todavía no lo sepa —respondió Demetrio, y luego se preguntó si esa apertura había sido demasiado directa.

Carmona lo miró un momento con una expresión que no era ofensa sino evaluación.

—Me gusta la honestidad —dijo—. Continúe.

Demetrio habló durante doce minutos sin interrupciones, que era el tiempo que había calculado necesario para establecer el contexto sin agotar la atención. Describió el sistema sin llamarlo sistema: lo llamó herramienta de análisis de consecuencias, que era más preciso y menos intimidante. Explicó que no producía respuestas sino cartografías: mapas que mostraban lo que cada decisión posible descartaba, los costos diferidos que los análisis tradicionales no alcanzaban a ver, los patrones de impacto que solo se volvían visibles cuando se modelaban horizontes de tiempo más largos que los que la política ordinaria podía sostener.

Cuando terminó, Carmona permaneció en silencio durante varios segundos, mirando la tableta donde Demetrio había mostrado una de las simulaciones de calibración.

—¿Esto es inteligencia artificial? —preguntó.

—Es modelación sistémica apoyada en herramientas de aprendizaje computacional. La inteligencia, si existe en el proceso, es la del equipo que lo diseñó y la del usuario que lo interpreta.

—Una respuesta muy cuidadosa.

—Una respuesta precisa.

Carmona sonrió levemente, con la sonrisa de quien reconoce a alguien que cuida las palabras con el mismo cuidado con que él las cuida.

—¿Qué quiere de mí, doctor Dorantes?

—La oportunidad de probar la herramienta en un problema real. Uno que usted ya tenga sobre la mesa, con consecuencias que importen. Si los resultados son útiles, seguimos hablando. Si no lo son, no le hago perder más tiempo.

—¿Y si los resultados son útiles pero me muestran cosas que preferiría no ver?

La pregunta cayó en la sala con la precisión de las preguntas que revelan que quien las hace ya sabe parte de la respuesta y quiere ver si el otro tiene el valor de darla completa.

—Ese es exactamente el escenario para el que fue diseñada —dijo Demetrio—. Un espejo que solo muestra lo que uno quiere ver no es un espejo. Es un cuadro.

Carmona lo miró durante un momento más. Luego se volvió hacia su asesor, que seguía inmóvil contra la pared.

—Coordina con Leopoldo un problema de trabajo para el doctor. Algo real. —Se levantó, señal de que la reunión había terminado—. Cuarenta y cinco minutos se han convertido en cincuenta y dos, doctor Dorantes. Eso no suele pasarme.

Demetrio recogió su tableta y se levantó también.

—Gracias por el tiempo, señor Presidente.

—No me dé las gracias todavía —dijo Carmona, ya en el umbral—. Espere a ver si lo que tiene sirve para algo.

Cuando Demetrio salió al corredor de piso encerado, el asesor silencioso lo acompañó hasta la salida sin decir una palabra. Era la clase de silencio que no es vacío sino protocolo: el asesor había estado en esa reunión para escuchar, no para opinar, y seguiría en ese papel hasta el momento en que le correspondiera informar a alguien sobre lo que había visto. Demetrio no sabía a quién. Tampoco era información que necesitara todavía. Afuera, la ciudad había encendido sus luces con la normalidad de todos los atardeceres, ajena al hecho de que en esa sala con ventanas al poniente algo había comenzado que todavía no tenía nombre ni forma definitiva pero que ya existía, irreversiblemente, en el mundo.

Llamó a Valentina desde la banqueta, antes de subir al automóvil. Hacía calor todavía, ese calor seco y persistente que la Ciudad de México tiene en el otoño tardío, cuando el año ya debería estar enfriándose pero no termina de hacerlo.

—¿Cómo te fue? —preguntó ella.

—Bien, creo. Nos van a dar un problema real para probar el sistema.

—¿Qué tipo de problema?

—No lo sé todavía.

—¿Y Carmona? ¿Cómo es?

Demetrio pensó en cómo describirlo con precisión.

—Es exactamente lo que el poder produce cuando funciona razonablemente bien —dijo—. Inteligente, cauteloso, con ego suficiente para creer que puede usar la herramienta sin que la herramienta lo use a él.

—¿Y puede?

—Eso es lo que vamos a descubrir.

Colgó. Se quedó un momento en la banqueta con el teléfono en la mano, viendo pasar los automóviles que cruzaban la avenida con la urgencia sin destino de las ciudades que siempre tienen prisa hacia algún lugar que nunca termina de definirse. Por eso necesitaba a Mónica. Por eso había aceptado su condición sin negociarla. Había algo que Carmona no sabía todavía, y que Demetrio tampoco sabía cómo transmitirle sin que sonara a advertencia prematura: la herramienta no era neutral. Ninguna herramienta lo es. Lo que distinguía a esta de las demás era que documentaba su propia falta de neutralidad con suficiente rigor para que quien la usara pudiera verla. Eso era lo que Mónica había insistido en construir desde el principio, y era también lo que haría la diferencia entre un instrumento útil y uno peligroso.

Subió al automóvil. Puso en marcha el motor. Salió a la avenida con los demás, hacia el tráfico denso y lento de una ciudad que no sabe que es el escenario de algo que todavía no tiene nombre pero que ya, irreversiblemente, ha comenzado.

CAPÍTULO V

El primer acierto

El problema que coordinó Leopoldo Fuentes llegó dos semanas después de la reunión con Carmona, en un correo cifrado con instrucciones de confidencialidad que Andrés leyó con la expresión del que ya esperaba algo así y no le alegraba tener razón. Era un conflicto bilateral con Guatemala que había comenzado como una disputa técnica sobre los derechos de explotación de un acuífero compartido en la frontera de Chiapas y que había escalado, con la velocidad característica de los conflictos que nadie quiere pero tampoco sabe cómo detener, hasta convertirse en un problema diplomático con repercusiones comerciales visibles y consecuencias de imagen que el gobierno mexicano no podía permitirse ignorar en un año preelectoral.

Los asesores de la Cancillería habían producido tres documentos de posición en dos semanas. Los tres recomendaban, con distinto grado de énfasis y distintos argumentos de sustento, la misma respuesta: negociación directa con concesiones acotadas en el componente técnico, manteniendo la posición de principio sobre soberanía hídrica. Era una recomendación razonable, basada en precedentes diplomáticos bien

documentados y en el análisis de las relaciones bilaterales de los últimos veinte años. Era también, en opinión de Andrés cuando terminó de leer los documentos, una recomendación que no veía más allá de los doce meses siguientes.

—El problema —dijo en la reunión del equipo esa tarde— no es lo que proponen. Es lo que no consideran. Si México cede en el componente técnico sin establecer un mecanismo vinculante de monitoreo compartido, el precedente que se crea va a ser invocado en tres conflictos similares que están latentes en la región centroamericana. No mañana. En cinco años.

—¿Tienes datos de esos conflictos latentes? —preguntó Rodrigo.

—Tengo suficiente para que el modelo los incorpore como variables de segundo orden. No son especulativos. Son tendencias documentadas en los registros de organismos regionales de gestión hídrica.

Trabajaron cuatro días continuos. El segundo día, Rodrigo detectó una inconsistencia entre dos fuentes de datos históricos sobre la cuenca hídrica que obligó a suspender el entrenamiento del modelo durante siete horas mientras verificaban cuál de los dos registros era más confiable. Era el tipo de obstáculo que en una consultoría convencional habría sido resuelto eligiendo la fuente más reciente y avanzando. Rodrigo lo resolvió rastreando las metodologías de levantamiento de ambas fuentes hasta identificar que una usaba mediciones estacionales y la otra mediciones anuales, lo que hacía que ambas fueran correctas pero incomparables sin ajuste previo. El ajuste tomó cuatro horas adicionales. El modelo resultante era significativamente más confiable.

Rodrigo y su asistente alimentaron el modelo con los datos del conflicto, los históricos de las relaciones bilaterales, los registros de conflictos hídricos similares en la región y las proyecciones de disponibilidad de agua en la cuenca compartida para los próximos treinta años, que eran más sombrías de lo que cualquiera de los documentos de la Cancillería mencionaba. Valentina construyó la matriz de incentivos de ambas partes: qué necesitaba Guatemala que no podía decir explícitamente, qué necesitaba México que tampoco podía decir, dónde estaban los puntos de convergencia que ninguno de los negociadores había articulado todavía porque nadie les había pedido que los buscaran.

El resultado fueron tres escenarios con sus respectivas cartografías de consecuencias.

El escenario A era el que recomendaban los asesores de la Cancillería: negociación con concesiones técnicas acotadas, resolución en el plazo de cuatro a seis meses, costo político mínimo en el corto plazo. El modelo proyectaba para ese escenario una probabilidad alta de resolución inmediata pero una probabilidad también alta, cercana al sesenta y cinco por ciento, de recurrencia del conflicto en un horizonte de cinco a ocho años, agravado por el precedente creado y por el deterioro acelerado de la

disponibilidad hídrica que los modelos climáticos anticipaban para esa región.

El escenario B era más costoso políticamente en el corto plazo: implicaba proponer un mecanismo bilateral de gestión hídrica con componentes de monitoreo técnico permanente y participación de organismos regionales. Requería más tiempo de negociación, generaba mayor resistencia interna en el lado guatemalteco por las implicaciones de soberanía, y exponía a México a críticas de intervencionismo regional. Pero el modelo proyectaba para ese escenario una probabilidad significativamente menor de recurrencia del conflicto y un efecto secundario que ninguno de los documentos de la Cancillería había considerado: la posición de México como referente regional en gestión de recursos hídricos compartidos, que en el contexto de la agenda climática internacional tenía un valor de imagen y de influencia que el modelo cuantificaba pero que los analistas tradicionales habían ignorado porque no entraba en sus categorías habituales de costo-beneficio diplomático.

El escenario C era una síntesis: concesiones técnicas acotadas en el componente inmediato, combinadas con la propuesta de un mecanismo de monitoreo no vinculante en una primera fase, con cláusula de revisión a dos años. Menos ambicioso que el B, más sostenible que el A.

Demetrio preparó el resumen ejecutivo para Carmona con el cuidado de quien sabe que tiene exactamente una oportunidad para demostrar que lo que hace es distinto de lo que hacen los demás. No era un documento largo: seis páginas, con las tres cartografías de consecuencias en formato visual y un análisis comparativo de los costos diferidos de cada opción. Al final, en una sección que tituló Limitaciones del análisis, documentó con la misma precisión lo que el modelo no podía proyectar con confianza suficiente: las variables políticas internas del lado guatemalteco que no tenían datos históricos suficientes, las implicaciones de un cambio de gobierno en cualquiera de los dos países dentro del horizonte de análisis, los factores climáticos de corto plazo que podían alterar la disponibilidad hídrica más rápido de lo que los modelos proyectaban.

Fue Mónica quien revisó ese documento antes de que saliera, con la misma mirada con que había desarrollado el protocolo de auditoría: buscando no lo que estaba mal sino lo que podría malinterpretarse.

—La sección de limitaciones es buena —dijo—, pero está al final. Si alguien lee el resumen en diagonal, la va a saltar.

—¿Dónde la pondría usted?

—Al principio, como advertencia de uso. No como disculpa sino como instrucción: antes de leer los escenarios, lea esto. Que el lector entre al análisis sabiendo ya qué tipo de instrumento tiene en las manos.

Demetrio pensó en eso durante un momento.

—Si la pongo al principio, algunos van a detenerse ahí.

—Algunos van a detenerse de todas formas —dijo Mónica—. Prefiero que se detengan con información correcta que avancen con información incompleta.

La sección de limitaciones quedó al final. Era una decisión que Demetrio tomó con plena conciencia de que podría estar equivocado, y que documentó como tal en las notas internas del proyecto: primera divergencia metodológica registrada. La nota no era autoflagelación. Era el mismo método que Rodrigo aplicaba a los fracasos del modelo: registro preciso, sin drama, para que la próxima vez hubiera información sobre qué había funcionado y qué no.

Carmona recibió el documento un lunes por la mañana. Demetrio no estuvo presente en ese momento: el protocolo que habían acordado era que los análisis llegarían a través de Fuentes, sin contacto directo entre Demetrio y el Presidente salvo cuando Carmona lo solicitara explícitamente. Era una distancia que protegía la independencia del análisis y que Demetrio había insistido en mantener aunque le costara visibilidad.

La respuesta llegó el miércoles, también a través de Fuentes, en una llamada breve.

—El Presidente revisó el documento —dijo Fuentes con la neutralidad profesional que usaba para todo—. Tiene una pregunta.

—Dígame.

—Quiere saber cómo el modelo llegó a la conclusión de que el escenario A tiene una probabilidad tan alta de recurrencia. Sus asesores de la Cancillería dicen que ese número es especulativo.

—No es especulativo —dijo Demetrio—. Está basado en el análisis de diecisiete conflictos hídricos bilaterales en América Latina en los últimos cuarenta años. La metodología está documentada en el anexo técnico que acompañó el resumen.

Un silencio breve.

—Te llamo en una hora —dijo Fuentes.

Cuando llamó, su voz tenía un matiz diferente, más directo.

—El Presidente va a seguir el escenario C con modificaciones. Quiere incorporar algunos elementos del B en la propuesta de monitoreo. Dice que la sección de limitaciones del análisis fue lo más útil del documento.

Demetrio tardó un momento en procesar esa última parte.

—¿La sección de limitaciones?

—Eso dijo. Que fue la primera vez en mucho tiempo que alguien le entregó un análisis que admitía lo que no sabía además de lo que sabía.

La crisis se resolvió en seis semanas. México propuso el mecanismo de monitoreo técnico no vinculante, Guatemala lo aceptó con una modificación menor de forma pero no de fondo, y el acuerdo se firmó en

una ceremonia discreta que los medios cubrieron con el interés moderado que los medios reservan para los conflictos que se resuelven sin espectáculo. El costo político para Carmona fue mínimo. El precedente regional que el escenario A habría creado no se creó. Nadie que no estuviera dentro de ese círculo muy pequeño sabría nunca que un modelo de análisis de consecuencias había influido en la decisión, ni en qué medida, ni cómo.

Demetrio lo supo cuando Fuentes le envió un mensaje de tres palabras: funcionó. siguiente problema.

Se lo mostró a Valentina esa tarde, en la reunión semanal del equipo.

—Bien —dijo ella, con la sobriedad de quien celebra sin perder de vista lo que viene.

—¿Solo bien? —preguntó Rodrigo.

—Es el primero —dijo Valentina—. Que funcione una vez demuestra que puede funcionar. No que siempre funcione. Y no que el siguiente sea igual de sencillo.

Andrés asintió desde el extremo de la mesa.

—Lo que más me preocupa no es que falle —dijo—. Es que tenga demasiado éxito demasiado pronto. El poder que empieza a confiar en una herramienta sin haber entendido del todo sus limitaciones es más peligroso que el poder que la ignora.

—Por eso documentamos las limitaciones —dijo Demetrio.

—Sí. Y por eso Carmona dijo que esa fue la parte más útil. —Andrés hizo una pausa—. Lo que me pregunto es cuánto tiempo va a seguir diciéndolo cuando las limitaciones empiecen a señalarlo a él.

Nadie respondió de inmediato. Era la pregunta que todos habían pensado y que ninguno había querido formular antes porque formularla implicaba asumir que el escenario más difícil no era el fracaso sino el éxito mal gestionado: el momento en que el espejo le mostrara a Carmona no las decisiones de otros sino las suyas propias, con sus costos diferidos y sus patrones no examinados. Ese momento no era hoy. Pero tampoco era abstracto.

Demetrio pensó en Garduño. En el informe de ciento cuarenta páginas. En el golpe suave sobre la mesa. Lo que había cambiado desde ese jueves en la sala con el aire acondicionado demasiado frío no era que el poder hubiera aprendido a leer los análisis incómodos. Era que este análisis había llegado a alguien que todavía tenía una pregunta: la misma pregunta que Demetrio llevaba veinte años sin poder responder desde afuera. La diferencia entre Garduño y Carmona no era de inteligencia ni de voluntad. Era de posición: Garduño recibía informes que podía archivar sin costo visible. Carmona tomaba decisiones cuyas consecuencias le regresaban, más temprano o más tarde, con el nombre de alguien sobre ellas. Eso no garantizaba nada. Pero cambiaba los incentivos.

—Documentemos eso también —dijo Mónica finalmente—. La pregunta de Andrés. Como hipótesis de riesgo para fases posteriores del proyecto.

Rodrigo abrió su libreta nueva, la que había estrenado después de cerrar la de los dieciséis fracasos, y escribió en la primera página la fecha y una sola palabra: funciona. Luego la cerró y la guardó sin comentario.

Esa noche, solo en el departamento, Demetrio cerró la pantalla y apagó la luz del escritorio. El único resplandor que quedó fue el de la ciudad que entraba por la ventana: esa luz opaca que no ilumina del todo pero que tampoco deja en tinieblas, que obliga a ver con la suficiente imprecisión para que la imaginación llene los espacios que la claridad no alcanza.

Era, pensó, una descripción bastante exacta de lo que el sistema hacía.

CAPÍTULO VI

El patrón oculto

El hallazgo no fue buscado. Fue la consecuencia de hacer bien el trabajo.

Cuatro meses después del conflicto hídrico, el equipo había acumulado suficiente material histórico sobre el comportamiento decisional de Carmona como para que el modelo comenzara a producir algo que Rodrigo llamó, en la reunión donde lo presentó, un perfil de varianza conductual. No era un diagnóstico. Era una cartografía estadística: el mapa de cómo las decisiones del Presidente se desviaban de sus propios patrones habituales según el tipo de presión a la que estaba sometido. Cómo cambiaba el tiempo de respuesta según el interlocutor. Cómo variaba el umbral de riesgo aceptado según si el desafío era público o privado. Cómo se modificaba la coherencia entre la posición declarada y la decisión efectiva cuando la variable del desafío personal entraba en juego.

Rodrigo presentó los resultados un martes por la tarde con la misma neutralidad con que habría presentado los resultados del análisis climático del mes anterior. Para él, el decisor era una variable más del sistema, ni más ni menos relevante que las variables externas. Esa indiferencia no era insensibilidad sino consistencia metodológica, y era exactamente lo que hacía al hallazgo tan perturbador: no había en él ningún juicio moral. Solo datos.

—La correlación más significativa —dijo, señalando un gráfico en la pantalla— es esta. Cuando el Presidente recibe un desafío público de alta visibilidad mediática, la probabilidad de que su siguiente decisión de política exterior o de seguridad sea confrontativa en lugar de negociadora aumenta en un cuarenta y tres por ciento respecto a su media habitual. El intervalo de confianza es del noventa y uno por ciento. No es ruido estadístico. Es un patrón.

El equipo miró la pantalla en silencio durante varios segundos.

—¿Cuántos eventos analizaste? —preguntó Valentina.

—Treinta y siete episodios documentados en los últimos seis años. Incluye conferencias de prensa, declaraciones de organismos internacionales, críticas de líderes de oposición con cobertura nacional, y tres casos de protestas sociales de alta visibilidad. La consistencia del patrón a través de los distintos tipos de desafío es lo que le da solidez.

—¿El patrón se sostiene cuando el desafío es privado? —preguntó Demetrio.

—No. En los episodios donde la presión fue interna, en reuniones de gabinete o en negociaciones sin cobertura mediática, el patrón desaparece. La varianza confrontativa es mínima. —Rodrigo hizo una pausa—. Lo que activa el patrón no es el desafío en sí. Es la audiencia.

Andrés soltó una exhalación lenta, del tipo que no es suspiro sino reconocimiento.

—El ego en función de la galería —dijo—. No es un perfil inusual en políticos latinoamericanos. Es, de hecho, el más documentado.

—Lo inusual —dijo Rodrigo— es que ahora lo tenemos cuantificado.

Mónica había estado escuchando con la expresión concentrada de quien está evaluando simultáneamente la información y sus implicaciones.

—¿Qué hacemos con esto? —preguntó, dirigiéndose a Demetrio.

Era la pregunta que Demetrio llevaba dos horas anticipando desde que Rodrigo había comenzado a presentar los resultados, y para la que no tenía respuesta completamente formada. Lo que sí tenía era la conciencia muy clara de que estaba frente a un umbral: antes de ese hallazgo, el sistema modelaba las consecuencias de las decisiones. Después de ese hallazgo, el sistema modelaba también al decisor. Y eso era una diferencia de naturaleza, no de grado.

—Necesito pensarlo —dijo.

—¿Cuánto tiempo? —preguntó Mónica.

—Una semana.

Pensó durante diez días. Caminó más de lo habitual, que era su forma de trabajar los problemas que no se resuelven sentado. Releyó tres libros que tenía subrayados de años anteriores: uno sobre la ética de la información en contextos de poder asimétrico, uno sobre los límites de la psicología aplicada a la política, uno sobre la historia de los servicios de inteligencia y el uso que los gobiernos hacen de los perfiles conductuales de sus propios líderes, que era una historia considerablemente más oscura de lo que los manuales de ciencia política suelen reconocer.

Lo que lo detuvo no fue la duda sobre si el hallazgo era válido. Era válido, y negarlo habría sido una forma de cobardía intelectual que Demetrio no se permitía. Lo que lo detuvo fue la pregunta sobre la diferencia entre mostrar ese hallazgo y usarlo. Porque mostrar un patrón conductual al hombre que protagoniza ese patrón no es un acto neutro. Es una

intervención. Y toda intervención tiene consecuencias que el modelo puede proyectar con cierta precisión hacia afuera pero que no puede proyectar con la misma confianza hacia adentro, hacia la relación entre el científico y el gobernante, hacia la confianza que habían construido en cuatro meses de trabajo conjunto y que era, hasta ese momento, el activo más valioso del proyecto.

Al undécimo día llamó a Mónica.

—Voy a presentarlo —dijo.

—¿Con qué formato?

—El mismo que usamos para todo. Datos, correlaciones, limitaciones del análisis. Sin interpretación clínica. Sin recomendaciones de conducta. Solo el patrón y su significado estadístico.

—¿Y si se enoja?

—Si se enoja, esa reacción va a ser, en sí misma, una confirmación del patrón.

Un silencio breve al otro lado.

—Eso es brillante y cruel al mismo tiempo —dijo Mónica.

—No es cruel. Es honesto. Y honesto es lo único que podemos ser si queremos que esto sirva para algo.

El documento llegó a Carmona un jueves. Cuatro páginas más los anexos estadísticos. Demetrio había pedido, a través de Fuentes, que esta vez la lectura fuera en privado y que la respuesta, cualquiera que fuera, llegara directamente de Carmona y no a través de intermediarios. Era una petición inusual en el protocolo que habían establecido, y Fuentes la transmitió sin comentario, que era su manera de indicar que la consideraba razonable aunque no pudiera decirlo explícitamente.

La respuesta llegó cuarenta y ocho horas después, no por correo sino en forma de una cita en la agenda para el lunes siguiente. Solo Demetrio. Dieciocho horas. La misma sala con ventanas al poniente.

Carmona estaba solo cuando Demetrio entró, sin el asesor silencioso que había estado presente en la primera reunión. Eso era significativo, aunque Demetrio no supo de inmediato en qué dirección. El Presidente tenía el documento sobre la mesa, con algunas marcas a lápiz en los márgenes que Demetrio no pudo leer desde su lugar. No lo saludó de inmediato. Miró el documento un momento más, como si terminara de leer algo o como si necesitara ese segundo adicional para decidir con qué cara entrar a la conversación. Luego levantó la vista.

—Siéntese, doctor.

Demetrio se sentó. Esperó.

—¿Cuántas personas han leído esto?

—El equipo que lo elaboró. Cuatro personas, incluyéndome a mí.

—¿Hay copias fuera de su control?

—No. El protocolo de confidencialidad que acordamos al inicio del proyecto establece que todos los análisis sobre el proceso decisional son de acceso restringido al equipo y al destinatario. No hay copias en servidores externos. No hay respaldo en sistemas que no controlemos directamente.

Carmona asintió lentamente, con la expresión del que procesa información que ya tenía pero necesitaba confirmar. Luego se recargó en la silla y cruzó los brazos, un gesto que Demetrio no le había visto en las reuniones anteriores.

—¿Usted cree que este patrón es real? —preguntó.

—Los datos son reales. El patrón emerge de los datos con un nivel de consistencia que no permite atribuirlo al azar. Lo que el patrón significa, en términos de conducta futura, es una inferencia. Las inferencias tienen límites que están documentados en la sección de limitaciones.

—Eso no es lo que le pregunté.

La luz de la tarde entraba oblicua por las ventanas al poniente y dibujaba un rectángulo largo sobre la mesa entre los dos hombres. Demetrio sintió el peso de ese silencio con una precisión casi física, como si el aire de la sala hubiera adquirido densidad.

—Sí —dijo—. Creo que el patrón es real.

Carmona lo miró durante varios segundos sin responder. Luego descruzó los brazos, abrió el documento en la página del gráfico principal, y lo miró otra vez, aunque era evidente que ya lo conocía de memoria. Cuando habló, su voz tenía un tono distinto al de las reuniones anteriores: más bajo, sin la cadencia calculada que usaba para los interlocutores que necesitaba convencer de algo.

—Sabe lo que me está diciendo con esto.

—Le estoy diciendo lo que los datos muestran.

—Me está diciendo que cuando alguien me desafía en público, reacciono de una manera que no elegiría si pudiera pensarlo con calma. —Una pausa —. Me está diciendo que soy predecible de una forma que no me favorece.

—Le estoy diciendo que tiene un patrón. Todos los tienen. El suyo tiene una correlación estadística particularmente alta con una variable específica. Eso no lo hace diferente de la mayoría de los decisores que hemos analizado. Lo hace más legible.

—¿Eso se supone que me reconforte?

—No. Se supone que le sea útil.

Carmona cerró el documento. Lo dejó sobre la mesa con un movimiento que no era brusco pero tampoco suave: el movimiento de alguien que está procesando algo que le cuesta y no quiere que se note cuánto.

—¿Qué se supone que hago con esto? —dijo finalmente, y en su voz había algo que Demetrio identificó, con cuidado, como una pregunta genuina. No retórica. No defensiva. Genuina.

—Nada que no haya hecho siempre —respondió Demetrio—. Tomar decisiones. Solo que ahora, cuando sienta que un desafío público lo está empujando hacia una respuesta que no elegiría en otras circunstancias, tiene un nombre para ese empuje. Y nombrar las cosas es el primer paso para no ser completamente gobernado por ellas.

Carmona no respondió de inmediato. Miró el documento. Miró la ventana. Volvió a Demetrio.

—¿Sabe cuántas personas en mi gobierno me dicen la verdad?

—No.

—Yo tampoco. Pero son menos de las que debería haber.

Se levantó, señal de que la reunión había terminado. Pero antes de extender la mano dijo algo más, en un tono más bajo, casi como si hablara consigo mismo.

—No me gusta este documento, doctor Dorantes. —Una pausa—. Pero lo necesitaba.

Demetrio salió al corredor con la sensación de haber cruzado un umbral cuya naturaleza exacta todavía no podía definir con precisión. Algo había cambiado en la relación entre los dos hombres, y ese cambio no era ni claramente bueno ni claramente malo: era simplemente real, con todas las consecuencias imprevisibles que tienen las cosas reales cuando ocurren en el territorio donde el poder y la verdad se encuentran, que es el territorio más inestable que existe.

El espejo había mostrado algo que el poder prefería no ver. Y el poder, contra lo que la historia sugería con su frecuencia estadística aplastante, no lo había roto.

Todavía.

Esa noche Demetrio le contó a Valentina lo que había pasado, con la precisión con que siempre le contaba las cosas importantes: sin omisiones ni adornos, con los datos y con la interpretación separados claramente para que ella pudiera cuestionar una sin tocar la otra.

Valentina escuchó sin interrumpir. Cuando Demetrio terminó, guardó silencio un momento.

—¿Qué te dijo exactamente al final?

—Que no le gustaba el documento pero que lo necesitaba.

—¿Y tú qué sientes?

Demetrio pensó en cómo responder con exactitud.

—Siento que hicimos lo correcto. Y siento que lo correcto nunca es tan simple como parece cuando todavía no has visto sus consecuencias.

—¿Crees que va a cambiar algo en cómo trabaja con nosotros?

—Sí. No sé si para bien o para mal todavía. Pero algo cambió esta tarde en esa sala y los cambios reales no se pueden deshacer.

Valentina asintió despacio, con la expresión de quien está calibrando probabilidades en tiempo real.

—En teoría de juegos —dijo—, el momento en que un jugador descubre que el otro conoce sus patrones de conducta es un punto de inflexión. El juego no vuelve a ser el mismo. Las reglas formales no cambian, pero la dinámica sí. El jugador observado puede adaptarse, puede volverse impredecible deliberadamente, puede retirarse, o puede decidir que la transparencia, paradójicamente, le da más poder del que tenía la opacidad.

—¿Cuál de esas opciones es más probable en Carmona?

—Depende de cuánto ego tenga y de cuánta inteligencia. Si tiene más ego que inteligencia, se volverá impredecible o se retirará. Si tiene más inteligencia que ego, intentará usar la transparencia a su favor.

—¿Y si tiene los dos en igual medida?

Valentina sonrió levemente.

—Entonces va a oscilar entre las dos opciones según el día y el nivel de presión. Que es, probablemente, lo más humano de todo.

CAPÍTULO VII

El espejo recíproco

Fue Mónica quien lo propuso, y lo propuso con la franqueza que la caracterizaba, sin preámbulo ni suavizante retórico, en la reunión siguiente a la que habían dedicado a preparar el análisis de patrones de Carmona.

—Deberíamos hacer lo mismo con Demetrio —dijo.

El silencio que siguió no fue de sorpresa sino de reconocimiento: todos sabían que esa propuesta llegaría en algún momento, y todos habían postergado inconscientemente el momento de formularla porque formularla implicaba aceptar sus consecuencias.

—¿Por qué? —preguntó Rodrigo, no como objeción sino como pedido de explicitación.

—Porque si construimos un sistema que analiza los patrones conductuales del decisor y no somos capaces de aplicarlo al responsable del proyecto, estamos creando una asimetría que invalida la premisa ética del trabajo. No podemos exigir transparencia del poder si no somos transparentes con nosotros mismos.

—Es diferente —dijo Andrés—. Demetrio no tiene poder sobre millones de personas. Carmona sí.

—Demetrio tiene poder sobre este proyecto y sobre la manera en que el sistema se usa —respondió Mónica—. Eso no es equivalente al poder presidencial, pero no es nada. Y si hay sesgos en cómo él toma las decisiones sobre el proyecto, esos sesgos se transmiten al sistema y desde el sistema al gobernante. La cadena de influencia no desaparece solo porque no queremos verla.

Demetrio escuchó ese intercambio con la expresión de quien está oyendo un argumento que no puede refutar porque es correcto.

—Hazlo —dijo.

Mónica lo miró un momento, evaluando si había resistencia debajo de esa aquiescencia.

—¿Sin condiciones?

—Con las mismas condiciones que aplicamos a Carmona. Los resultados los ve el equipo completo. Sin edición.

Rodrigo trabajó durante dos semanas. El material disponible era diferente al que había usado para el perfil de Carmona: no había discursos ni conferencias de prensa ni registros de decisiones de Estado. Lo que había era el historial documentado del proyecto, las minutas de las reuniones, los intercambios de correo entre los miembros del equipo, las decisiones que Demetrio había tomado sobre el rumbo del trabajo, las que había postergado, las que había delegado y las que había centralizado sin explicación suficiente. Rodrigo complementó ese material con entrevistas estructuradas que le hizo a cada miembro del equipo sobre sus patrones de interacción con Demetrio, que Demetrio aceptó sin pedir ver las preguntas ni los resultados individuales.

Durante esas dos semanas, Demetrio siguió trabajando con normalidad aparente. Revisaba informes, respondía correos, asistía a las reuniones de seguimiento con la puntualidad de siempre. Pero había algo diferente en la manera en que escuchaba las conversaciones del equipo, una atención adicional a sus propias reacciones que no era habitual en él: el momento en que interrumpía a Andrés cuando Andrés formulaba una objeción larga, el instante en que tomaba el teléfono para llamar a Fuentes antes de consultar con los demás, la velocidad con que cerraba ciertos temas en reunión cuando consideraba que ya tenía suficiente información para decidir. No había llevado esa lista de observaciones al papel. Pero la acumulaba, con la incomodidad del que empieza a ver un patrón que preferiría no reconocer.

La presentación fue un miércoles por la tarde, en el mismo departamento donde todo había comenzado. Afuera llovía con la intensidad ocasional que la Ciudad de México se permite en otoño, y el sonido del agua contra las ventanas le daba a la reunión una intimidad involuntaria, como si el clima hubiera decidido reducir el mundo al tamaño de esa sala.

Rodrigo presentó los resultados con la misma neutralidad de siempre, aunque Demetrio notó, o creyó notar, una ligera tensión en la manera en que organizaba las diapositivas, un cuidado adicional en la elección de las palabras que no era habitual en él. El sistema había detectado dos patrones dominantes en el comportamiento decisional de Demetrio a lo largo del proyecto.

El primero era predecible y no particularmente perturbador: una tendencia a priorizar la coherencia metodológica sobre la urgencia práctica. En términos concretos, el sistema documentaba que Demetrio tendía a postergar decisiones operativas cuando consideraba que el fundamento metodológico no era suficientemente sólido, incluso en situaciones donde la postergación tenía costos visibles para el equipo. Rodrigo llamó a ese patrón rigor diferido, que era una descripción técnicamente precisa y humanamente comprensiva.

El segundo patrón era más incómodo.

—En escenarios de alta presión —dijo Rodrigo, con la misma voz de siempre pero eligiendo las palabras con más cuidado del habitual—, cuando el proyecto enfrenta amenazas externas o cuestionamientos a su legitimidad, el comportamiento decisional de Demetrio muestra una tendencia significativa a centralizar las decisiones de comunicación y de relación con el exterior. No solo las estratégicas. También las operativas que en condiciones normales delega. La correlación con los episodios de presión externa es del ochenta y siete por ciento.

Nadie habló durante varios segundos.

—¿Qué significa eso en términos de impacto en el equipo? —preguntó Valentina.

—Significa que cuando el proyecto más necesita la perspectiva colectiva, es cuando el proceso de decisión se vuelve más unipersonal. —Rodrigo hizo una pausa—. Y significa que en esas condiciones, los sesgos específicos de Demetrio, que son los de un científico de formación académica con poca exposición a la política de campo, son los que más influyen en las decisiones que más importan.

Demetrio escuchó eso sin cambiar de expresión. La serenidad que mantenía no era indiferencia: era el esfuerzo consciente de no permitir que la incomodidad se convirtiera en defensividad, que era exactamente lo que habría criticado en Carmona si Carmona hubiera hecho lo mismo.

—¿Hay algo más? —preguntó.

—Una correlación secundaria —dijo Rodrigo—. En los episodios donde Andrés ha presentado objeciones sobre la viabilidad política de alguna decisión del proyecto, Demetrio ha aceptado formalmente la objeción en el noventa y dos por ciento de los casos, pero ha implementado la decisión original con modificaciones menores en el setenta y cuatro por ciento de esos mismos casos.

Andrés no sonrió, pero algo en su expresión sugería que ese dato no lo sorprendía.

—¿Eso es todo? —preguntó Demetrio.

—Eso es todo.

Demetrio miró el resumen estadístico en la pantalla durante un momento. Luego lo miró a él.

—Gracias, Rodrigo.

La reunión terminó poco después, con la extrañeza de las reuniones que han dicho algo importante y no saben bien cómo seguir después de haberlo dicho. Valentina y Andrés se fueron juntos, con ese silencio específico de los que acaban de ver algo que los afecta indirectamente pero prefieren no nombrarlo todavía. Rodrigo recogió sus cosas con la eficiencia habitual, aunque tardó un segundo más de lo normal en cerrar su bolso, un segundo que Demetrio registró sin comentarlo. Demetrio y Mónica se quedaron solos en el departamento con las tazas vacías sobre la mesa y el sonido de la lluvia, que seguía.

—¿Cómo estás? —preguntó Mónica.

—Bien —dijo Demetrio. Y luego, porque Mónica era la persona con quien uno no podía refugiarse en las respuestas breves—: Incómodo. Lo que corresponde.

—El segundo patrón es el que importa —dijo ella—. El primero es una virtud que a veces se convierte en obstáculo. El segundo es estructural.

—Lo sé.

—Tu tendencia a centralizar bajo presión no es un defecto de carácter. Es la respuesta aprendida de alguien que durante veinte años operó solo, sin equipo, sin estructura que lo respaldara. Cuando el entorno se vuelve amenazante, el cuerpo recuerda lo que aprendió a hacer para sobrevivir.

Demetrio la miró.

—¿Eso es una explicación o una disculpa?

—Es un diagnóstico —dijo Mónica—. No para que te sientas mejor. Para que puedas trabajarlo con información precisa en lugar de con culpa imprecisa. La culpa no modifica los patrones. El conocimiento de los patrones puede modificarlos, si uno está dispuesto a hacer el trabajo.

—¿Y lo de Andrés?

Mónica consideró la pregunta.

—Eso es más profundo. Implica que escuchas las objeciones políticas pero no las incorporas realmente. Que tu formación científica tiene una jerarquía implícita de validez en la que el análisis técnico pesa más que el análisis político, aunque no lo digas. Y eso, en un proyecto cuya razón de ser es influir en el poder político, es una limitación que puede tener consecuencias muy concretas.

—¿Qué recomiendas?

—Que cuando Andrés objete algo, en lugar de aceptar formalmente y luego ajustar marginalmente, le pidas explícitamente que construya la alternativa. Que no sea solo el que señala el problema sino el que diseña la solución. Eso cambia la dinámica y te obliga a incorporar su perspectiva de manera real, no ceremonial.

Demetrio pensó en eso.

—Es lo mismo que le pedimos a Carmona —dijo finalmente—. Que no solo reciba el mapa sino que lo habite.

—Exactamente —dijo Mónica—. El espejo funciona en todas las direcciones. O no funciona.

La lluvia había aminorado cuando Demetrio cerró el departamento esa noche. Caminó un tramo antes de buscar un automóvil, que era algo que hacía cuando necesitaba que el movimiento ayudara al pensamiento a sedimentar. Las banquetas mojadas reflejaban las luces de los locales cerrados con esa nitidez particular que tiene la ciudad después de la lluvia, cuando las superficies que habitualmente absorben la luz sin devolverla se convierten por un momento en espejos imperfectos que multiplican el resplandor sin ordenarlo.

Pensó en la diferencia entre construir un sistema que mira al poder desde afuera y ser parte del sistema que lo hace. Había pasado veinte años en la primera posición: el científico que observa, el analista que no participa, el que entrega el informe y espera en el corredor mientras otros deciden. Era una posición cómoda en su incomodidad, porque la distancia protege. El observador no tiene patrones que el sistema pueda documentar porque el observador no decide, solo describe. Pero desde el momento en que Demetrio había entrado a la sala con Carmona, desde el momento en que el proyecto había dejado de ser un ejercicio intelectual y se había convertido en una intervención real en el poder real, esa distancia había dejado de existir. Ya no era el científico fuera del sistema. Era parte del sistema que pretendía orientar, con sus propios sesgos, sus propias respuestas aprendidas, su propio ego que el análisis de Rodrigo no había necesitado buscar demasiado para encontrar.

Eso no lo invalidaba. Lo complicaba de una manera que la ciencia pura no suele complicar, porque la ciencia pura tiene el lujo de estudiar sistemas que no saben que están siendo estudiados. El poder sí lo sabe. Y quien lo estudia desde adentro termina siendo estudiado a su vez, con o sin un modelo computacional que lo haga explícito.

El patrón con Andrés era diferente y más revelador. No era un mecanismo de defensa. Era una jerarquía epistémica que Demetrio había construido durante décadas de formación académica y que operaba por debajo del nivel de la conciencia: la convicción de que el análisis cuantitativo tiene una validez que el análisis político no puede igualar, porque el análisis político depende de interpretaciones y el análisis cuantitativo depende de

datos. Era una convicción falsa, lo sabía. Los datos también dependen de interpretaciones, y las interpretaciones que uno no examina son más peligrosas que las que están explícitas. Pero saberlo intelectualmente y modificarlo en la práctica eran dos cosas distintas, y el setenta y cuatro por ciento que Rodrigo había documentado era la evidencia de que hasta ese momento había sabido sin modificar.

Antes de dormir escribió en su cuaderno una sola línea: *el espejo siempre es sostenido por alguien. No olvidar quién lo sostiene.*

Era una advertencia disfrazada de principio metodológico, que era la única manera en que Demetrio sabía escribir las advertencias que quería recordar. El espejo que habían construido para mostrarle al poder sus propios patrones era sostenido por manos que también tenían patrones. Eso no lo hacía inútil. Lo hacía honesto sobre sus propias limitaciones de una manera que ninguna sección de limitaciones en ningún informe podía capturar completamente.

Cerró el cuaderno. Apagó la luz. Afuera, la ciudad había vuelto a su rumor de siempre, ese sonido de fondo que no distingue entre los días en que ocurren cosas importantes y los días en que no ocurre nada, porque la ciudad no sabe cuáles son cuáles y no necesita saberlo para seguir siendo lo que es.

CAPÍTULO VIII

Presiones

El rumor comenzó, como casi todos los rumores en los corredores del poder mexicano, sin un origen identificable y con una velocidad que sugería que alguien lo había sembrado deliberadamente aunque nadie pudiera probarlo. La versión más temprana que Andrés detectó, a través de los contactos que mantenía en distintas dependencias con la discreción del que sabe que la información lateral es tan valiosa como la formal, era vaga pero suficientemente precisa para ser inquietante: el Presidente estaba usando algún tipo de sistema externo de análisis estratégico que no pasaba por los canales institucionales habituales. Sin nombres. Sin detalles técnicos. Solo la percepción de que algo en la arquitectura de ciertas decisiones había cambiado y que ese cambio tenía una fuente que nadie dentro del sistema podía identificar porque la fuente estaba fuera del sistema.

Andrés lo presentó en la reunión semanal con la economía de palabras que usaba para las malas noticias.

—Estamos en los rumores —dijo—. Todavía no en las preguntas directas, pero en los rumores. Eso nos da tiempo limitado antes de que alguien empiece a hacer las preguntas correctas.

—¿Qué tipo de preguntas? —preguntó Rodrigo.

—Las de siempre. ¿Quién está asesorando al Presidente fuera de la estructura formal? ¿Hay un contrato? ¿Hay recursos públicos involucrados? ¿Quién autorizó? —Andrés hizo una pausa—. Las preguntas no son sobre la herramienta. Son sobre el proceso. Y el proceso, desde el punto de vista de cualquier asesor tradicional que sienta que está perdiendo influencia, tiene suficientes irregularidades administrativas para construir un caso.

—No hay irregularidades —dijo Demetrio—. No recibimos pago. No hay contrato formal. El acceso fue a través de canales institucionales legítimos.

—La ausencia de irregularidades formales no protege de las acusaciones de irregularidad —dijo Andrés—. En este entorno, la percepción precede a la evidencia. Siempre.

Demetrio sabía que Andrés tenía razón, y la supo con más claridad de la que le habría gustado, porque tenerla significaba que el proyecto había entrado en una fase para la que ningún protocolo técnico los preparaba. La amenaza no venía de afuera, de opositores o de medios hostiles. Venía de adentro, del entorno inmediato del poder que el sistema intentaba orientar, de las personas cuya influencia dependía de la opacidad que el sistema intentaba reducir.

Los asesores tradicionales de Carmona no eran villanos. Eran funcionarios competentes que habían construido sus posiciones sobre décadas de trabajo institucional y que tenían razones legítimas para preocuparse por un elemento externo que operaba sin las restricciones y las responsabilidades que ellos debían asumir. Que su preocupación coincidiera con su interés personal no la invalidaba. Simplemente la hacía más intensa y más persistente de lo que habría sido si fuera puramente altruista.

La presión sobre Carmona llegó de dos direcciones casi simultáneas. Desde su jefe de gabinete, el licenciado Ramos, que le planteó el asunto en términos de riesgo institucional: cualquier proceso de asesoría que no esté formalizado crea vulnerabilidades que los adversarios políticos pueden explotar. Desde su secretario de Gobernación, que lo abordó con más delicadeza pero con el mismo mensaje implícito: lo que no está dentro del sistema es, por definición, incontrolable, y lo incontrolable es lo primero que se convierte en problema cuando las cosas se complican.

Fuentes se lo comunicó a Demetrio en una llamada más larga de lo habitual, con un tono que tenía la gravedad específica de quien está transmitiendo un mensaje que preferiría no transmitir.

—El Presidente sigue comprometido con el proyecto —dijo—. Pero hay presión para formalizarlo o discontinuarlo. La informalidad que hasta ahora lo ha protegido empieza a ser vista como una debilidad.

—¿Qué significa formalizarlo en términos prácticos?

—Significaría un convenio con alguna institución académica o técnica que le diera cobertura institucional al trabajo. Contratos. Facturas. Visibilidad administrativa.

—¿Y discontinuarlo?

—Lo que dice la palabra.

Demetrio pasó esa noche pensando en el problema con la meticulosidad que aplicaba a todos los problemas, que en este caso consistía en resistir la tentación de resolverlo rápido y permitir que todas sus dimensiones se hicieran visibles antes de tomar una posición. Lo que veía cuando miraba el problema con suficiente distancia era una paradoja que Andrés había formulado antes con precisión y que ahora se hacía operativa: en México, lo que no está institucionalizado es frágil, pero lo que se institucionaliza tiende a ser capturado. La formalidad protege y corrompe al mismo tiempo, con una eficiencia que no distingue entre las instituciones que merecen protección y las que merecen transformación.

Convocó al equipo al día siguiente con la instrucción explícita de que era una reunión de deliberación, no de decisión. Quería escuchar antes de concluir. Eso, en sí mismo, era un esfuerzo consciente contra el patrón que el análisis de la semana anterior había documentado: la tendencia a centralizar bajo presión.

Andrés habló primero, porque era quien tenía más experiencia en el territorio que estaban navegando.

—La institucionalización tiene un costo que va más allá de lo administrativo. En el momento en que el sistema tenga cobertura formal, se convierte en objeto de negociación política. Quién lo supervisa, quién tiene acceso a los resultados, quién puede modificar la metodología. Esas preguntas, que ahora no tienen respuesta porque el sistema no existe formalmente, van a tener que responderse. Y cada respuesta va a crear un interesado que va a defender su posición frente a todos los demás.

—¿Pero no es eso preferible a desaparecer sin rastro? —preguntó Valentina —. Si lo que buscamos es que el trabajo tenga impacto real, necesitamos que sobreviva. Y en este país las cosas que sobreviven son las que tienen cobertura institucional.

—Las cosas que sobreviven institucionalmente no siempre son las mismas que entraron —respondió Andrés—. Lo que entraría sería el sistema tal como lo concebimos. Lo que sobreviviría, después de los convenios y los contratos y las comisiones de supervisión, sería algo que se parece al sistema pero que obedece a otra lógica. Hemos visto ese proceso suficientes veces en este continente como para no subestimarlo.

—¿Y la alternativa? —preguntó Valentina.

—La alternativa es seguir en la informalidad con la conciencia de que esa informalidad tiene fecha de vencimiento. Más temprano que tarde alguien va a hacer las preguntas correctas en el lugar incorrecto y el proyecto va a

desaparecer sin dejar rastro, que es lo que le pasa a todo lo que existe en México sin amparo institucional.

—Hay una tercera opción —dijo Mónica.

Todos la miraron.

—Hacer pública la existencia del sistema. No los resultados, no los análisis específicos. Solo la existencia. Convertir la transparencia en protección.

El silencio que siguió fue de esos que contienen varias reacciones simultáneas que se estorban mutuamente para salir.

—Eso es suicida —dijo Rodrigo, que no usaba ese tipo de términos con ligereza—. En el momento en que sea público, se convierte en blanco político. Cada decisión que Carmona haya tomado desde que empezamos a trabajar con él va a ser reinterpretada como resultado de la influencia del sistema. Y nosotros vamos a ser la explicación de todo lo que salió mal y la amenaza tecnocrática de todo lo que podría salir mal en el futuro.

—Probablemente —dijo Mónica—. Pero también elimina la vulnerabilidad del secreto. Lo que se sabe no puede ser usado como revelación sorpresiva. Y obliga a la discusión pública sobre si este tipo de herramienta es legítima, que es una discusión que de todas formas va a ocurrir tarde o temprano.

—Prefiero que ocurra tarde —dijo Andrés.

—¿Por qué? —preguntó Mónica, con la franqueza que la caracterizaba—. No como retórica. ¿Por qué tarde es mejor que ahora?

Andrés la miró durante un momento antes de responder. Era el tipo de pregunta que merecía más que una respuesta táctica.

—Porque ahora no tenemos suficiente historia que mostrar. Un caso resuelto, con todos sus matices, no es suficiente para defender la legitimidad del proyecto en un debate público. En dos años, si seguimos trabajando, tendremos evidencia acumulada. Decisiones que se tomaron de manera diferente porque el sistema existía. Errores que no se cometieron. Eso es lo que convierte una herramienta en una institución: no la intención con que fue diseñada sino el registro de lo que hizo mientras funcionaba.

—Y si en dos años el rumor se convierte en escándalo antes de que tengamos ese registro —dijo Mónica—, habremos perdido la oportunidad de controlar el relato.

—Ese es el riesgo que hay que gestionar —dijo Andrés—, no eliminarlo haciendo pública una herramienta que todavía no está madura para el escrutinio público.

—¿Y quién decide cuándo está madura? —preguntó Mónica—. Esa pregunta no tiene respuesta técnica. Tiene respuesta política. Y las respuestas políticas que nos hacemos a nosotros mismos tienden a coincidir con lo que nos resulta más cómodo.

Nadie respondió de inmediato. Era el tipo de intercambio que Demetrio había aprendido a reconocer como productivo precisamente porque incomodaba: no porque llevara a una conclusión, sino porque obligaba a todos a examinar sus propios supuestos antes de formular una posición.

—Lo puse sobre la mesa porque creo que debemos evaluarlo —dijo Mónica finalmente—, no porque crea que es la opción correcta ahora mismo.

—Yo también —dijo Andrés.

Demetrio había escuchado todo el intercambio sin intervenir, cumpliendo la promesa implícita que se había hecho a sí mismo de escuchar antes de concluir. Cuando habló, lo hizo con la lentitud de quien está formulando una posición mientras la expresa.

—No vamos a formalizarlo por ahora. Y no vamos a hacerlo público. Vamos a hacer algo más difícil: vamos a reducir nuestra exposición sin reducir la calidad del trabajo. Menos frecuencia de contacto con Fuentes. Documentación más cuidadosa de cada interacción. Y vamos a pedirle a Carmona, directamente, que sea él quien decida si quiere continuar bajo estas condiciones o si prefiere formalizarlo con las consecuencias que eso implica.

—¿Y si decide formalizarlo? —preguntó Valentina.

—Entonces negociamos las condiciones de la formalización de manera que preserven la independencia metodológica. No va a ser perfecto. Pero las opciones imperfectas son las únicas que existen.

—¿Y si decide discontinuarlo? —preguntó Rodrigo.

Una pausa breve.

—Entonces habremos aprendido algo importante sobre los límites de lo posible en este contexto. Y buscaremos otro contexto.

La reunión terminó sin la resolución que todos habrían preferido y con la resolución provisional que las circunstancias permitían, que era la única clase de resolución disponible en el territorio donde el conocimiento técnico se roza con el poder político y ninguno de los dos sale del encuentro exactamente como entró.

Fuentes transmitió la posición de Demetrio a Carmona esa misma semana. La respuesta tardó cuatro días, que en los tiempos del poder son cuatro días de incertidumbre activa, de ese tipo de espera que no es pasiva sino que consume energía sin producir información nueva.

Cuando llegó, era lacónica con la precisión de las respuestas que han sido pesadas mucho antes de ser formuladas: *continúa. con más cuidado. infórmame de cualquier cosa que deba saber antes de que lo sepa por otro lado.*

Demetrio leyó esa respuesta y reconoció en ella algo que el análisis de patrones le había enseñado a identificar: no era la respuesta de un hombre que había decidido con convicción. Era la respuesta de un hombre

que había decidido provisionalmente, comprando tiempo para ver cómo se desarrollaban las condiciones antes de comprometerse de manera irreversible. Era, en ese sentido, exactamente la clase de decisión que el sistema habría proyectado como la más probable dado el perfil conductual de Carmona: ni el avance total ni la retirada, sino el territorio intermedio donde el poder siempre intenta mantenerse hasta que las circunstancias lo obligan a elegir con claridad.

Guardó el mensaje, apagó la pantalla y fue a preparar café con los mismos movimientos de siempre, porque hay actos que funcionan como ancla cuando todo lo demás está en movimiento, y el café era el suyo desde hacía tantos años que ya no recordaba cuándo había empezado a serlo.

Esa noche Andrés le envió un mensaje corto, sin contexto, que Demetrio leyó antes de dormir y que se quedó dando vueltas en su cabeza con la persistencia de las frases que tocan algo verdadero: *los proyectos que sobreviven no son los que no tienen enemigos. Son los que tienen enemigos que todavía no se han puesto de acuerdo.*

Demetrio no respondió. Pero tampoco lo olvidó.

CAPÍTULO IX

La decisión popular

La propuesta llegó desde el interior del propio gobierno, que era la manera más difícil de resistirla. No venía de la oposición, que habría dado a Carmona un argumento de principio para mantener distancia. Venía de su propio partido, de legisladores que habían construido sus carreras sobre la promesa de este tipo de medida y que ahora, con el ciclo electoral aproximándose con la inevitabilidad de las estaciones, exigían que esa promesa se convirtiera en acto antes de que el tiempo político se agotara.

La medida era, en su superficie, inobjetable. Establecía transferencias directas de recursos a familias en situación de pobreza extrema, con un mecanismo de distribución que los medios describían, con la simplificación que les es propia, como una victoria de la justicia social. Las encuestas le daban un apoyo del setenta y tres por ciento entre la población general y un apoyo aún mayor en los segmentos donde la próxima elección se definiría. Los números eran reales. El apoyo era genuino. Las familias que la medida beneficiaría existían y necesitaban lo que la medida prometía.

Nada de eso era falso.

El problema era lo que los números no mostraban porque los números solo muestran el presente y el presente, cuando se trata de transferencias directas no acompañadas de reformas estructurales en los mecanismos de generación de ingreso, tiene una relación complicada con el futuro. El sistema lo modeló durante una semana, con la misma metodología que había aplicado a los casos anteriores pero con una densidad de datos mayor, porque la política social tiene una historia documentada

suficientemente larga como para que los modelos de largo plazo puedan construirse con un nivel de confianza que no siempre está disponible en otros dominios.

El informe que Demetrio entregó a través de Fuentes tenía ocho páginas más los anexos. Las primeras tres describían la medida y sus beneficios proyectados a corto plazo, que eran reales y no convenía minimizar. Las cuatro siguientes describían las consecuencias de mediano y largo plazo, que eran el núcleo del problema. La última era la sección de limitaciones, que esta vez Demetrio había escrito con especial cuidado porque sabía que el informe iba a ser leído en un contexto de alta presión política y que la tentación de interpretar las limitaciones como descalificación del análisis sería fuerte.

Lo que el modelo proyectaba para el horizonte de ocho a doce años era específico y no especulativo: la medida, sin reformas complementarias en los sistemas de empleo formal y de seguridad social, generaría una dependencia estructural que erosionaría la capacidad contributiva de los municipios más pobres, que eran precisamente los que más se beneficiarían en el corto plazo. No porque la transferencia fuera mala en sí misma. Sino porque sin la reforma complementaria actuaba como sustituto de la inversión en infraestructura productiva en lugar de actuar como complemento, y ese efecto de sustitución, documentado en contextos similares en otros países de la región, tendía a consolidarse con una rapidez que superaba la capacidad de corrección de los ciclos de política pública ordinarios.

En términos concretos: la medida aumentaría el bienestar inmediato de millones de familias. Y en una década, algunas de las instituciones que sostenían ese bienestar estarían más débiles de lo que estarían sin ella, si no se actuaba en paralelo en los componentes estructurales que el informe identificaba.

La respuesta de Carmona tardó más que en ocasiones anteriores. Seis días. Cuando llegó, no fue a través de Fuentes sino directamente, en un mensaje cifrado que llegó al teléfono de Demetrio a las once de la noche de un martes: *necesito hablar con usted. mañana. misma sala. diez de la mañana.*

Era la primera vez que Carmona convocaba directamente, sin intermediarios. Demetrio leyó el mensaje tres veces, no porque fuera difícil de interpretar sino porque quería asegurarse de que lo interpretaba con precisión y no con la distorsión que produce la ansiedad cuando uno sabe que algo importante está a punto de ocurrir.

Llegó a la sala con diez minutos de anticipación. Carmona llegó puntual, que tampoco era habitual, y esa puntualidad decía algo sobre el estado de ánimo con que venía: no el tiempo dilatado del que controla la situación, sino el tiempo ajustado del que tiene mucho en la cabeza y quiere ir al punto.

Se sentaron. Carmona puso el informe sobre la mesa, abierto en la página donde el modelo proyectaba la erosión institucional.

—¿Está seguro de esto? —dijo, señalando el gráfico con un dedo.

—Estoy seguro de que los datos históricos comparables respaldan la proyección con el nivel de confianza que está documentado en el anexo. No estoy seguro de que vaya a ocurrir exactamente así. Los modelos no son profecías.

—Pero usted cree que va a ocurrir.

—Creo que la probabilidad es suficientemente alta como para que no sea prudente ignorarla.

Carmona se recargó en la silla con el gesto del que está procesando algo que ya sabía y que acaba de confirmarse de una manera que no puede seguir postergando.

—Sabe lo que me están pidiendo —dijo. No era pregunta.

—Sé lo que dicen las encuestas y sé lo que implica políticamente implementar la medida tal como está diseñada.

—No solo las encuestas. —Carmona hizo una pausa—. Me están pidiendo que demuestre que este gobierno cumple sus promesas. Que la justicia social no es un lema. Que las familias que nos votaron van a ver algo concreto antes de que termine el sexenio.

—Entiendo eso.

—¿Lo entiende realmente? ¿O lo entiende como dato?

Era una pregunta que tenía filo, y Demetrio lo reconoció como tal. No era hostilidad. Era la pregunta legítima de un hombre que llevaba años viviendo la política desde adentro y que desconfiaba, con razón fundada, de los análisis técnicos que comprenden los problemas sociales como fenómenos estadísticos y no como realidades vividas por personas concretas.

—Lo entiendo como las dos cosas —dijo Demetrio—. Y precisamente porque lo entiendo como las dos cosas, el informe no recomienda no hacer la medida. Recomienda hacerla de una manera diferente.

Carmona frunció el ceño levemente.

—¿Qué significa diferente?

Demetrio abrió su tableta en la página que había preparado específicamente para este momento, que era la que el informe llamaba escenario de integración: la medida de transferencia directa implementada de manera simultánea con tres reformas complementarias en los sistemas de empleo formal municipal, en los mecanismos de inversión productiva local y en los criterios de distribución del fondo de infraestructura social. Más complejo. Más costoso en términos de tiempo de diseño y de negociación legislativa. Menos limpio políticamente porque requería explicar más cosas a más actores con más intereses distintos.

Pero con una proyección de impacto sostenido a largo plazo que el escenario simple no tenía.

—Esto tarda más —dijo Carmona, mirando el esquema.

—Seis meses adicionales de diseño. Posiblemente ocho.

—No tengo ocho meses.

—Tiene dieciséis antes de las elecciones intermedias. Si empieza ahora, puede implementar la versión integrada antes de que el ciclo electoral sea determinante.

Carmona lo miró durante un momento con la expresión del que está calculando algo que no es solo aritmética política sino también la pregunta más antigua del poder democrático: si actúo en el horizonte de la historia, ¿quién me va a defender en el horizonte del voto?

—¿Sabe cuántos presidentes han perdido porque apostaron al largo plazo antes de asegurar el corto? —dijo.

—Sé cuántos han ganado el corto y perdido el largo —respondió Demetrio —. Y sé que esos no aparecen en las estadísticas de popularidad porque sus consecuencias se materializaron en administraciones que vinieron después, sin que nadie pudiera señalar el origen con precisión.

Carmona no respondió de inmediato. Miró la ventana, que esa mañana tenía una luz más blanca que de costumbre, de esas que aplanan los contornos y dificultan los juicios de profundidad.

—Lo voy a pensar —dijo finalmente.

Era la primera vez que Carmona le decía eso, y Demetrio lo registró con precisión: no era la frase de cierre cortés del subsecretario Garduño de once años atrás. Era la frase de un hombre que genuinamente no había decidido todavía y que no quería comprometerse antes de haber terminado de deliberar. Esa distinción no era menor.

—Tómese el tiempo que necesite —dijo Demetrio—. El informe no tiene fecha de vencimiento.

Se despidieron sin la formalidad de las reuniones anteriores, con la brevedad de los encuentros que han dicho lo que tenían que decir y no necesitan adornos para cerrarse. En el corredor, el asesor silencioso que había estado ausente en esta reunión también brilló por su ausencia, y esa doble ausencia era, en sí misma, una forma de comunicación que Demetrio tradujo mientras caminaba hacia la salida: Carmona había querido que esta conversación fuera entre los dos. Sin testigos que pudieran contar después lo que el Presidente había escuchado y cómo había reaccionado.

Había hecho su trabajo. El resto era de Carmona.

Esa tarde le contó a Valentina los detalles de la reunión, con la misma precisión de siempre pero con un tono que ella notó como diferente y que señaló sin rodeos.

—Estás más tenso de lo habitual.

—Es el capítulo más difícil hasta ahora.

—¿Por qué este específicamente?

Demetrio pensó en cómo formular con exactitud algo que había estado procesando desde que salió de la sala presidencial.

—Porque en los casos anteriores el sistema mostraba consecuencias que Carmona no había considerado. En este caso las conoce. Las está eligiendo ignorar porque el costo político de considerarlas es inmediato y el beneficio de considerarlas es diferido. No es ignorancia. Es cálculo.

—¿Y eso te parece peor?

—Me parece más honesto. Y esa honestidad lo hace más difícil de trabajar, no más fácil. Cuando alguien ignora las consecuencias porque no las conoce, la herramienta tiene sentido obvio: le muestra lo que no ve. Cuando alguien las conoce y elige no actuar sobre ellas porque el sistema de incentivos políticos lo empuja en otra dirección, la herramienta se convierte en testigo de una decisión que ya está tomada. Y eso es más incómodo.

Valentina guardó silencio un momento.

—¿Crees que va a seguir la recomendación?

—No lo sé. Lo que sé es que esta vez no fue a la reunión a escuchar algo nuevo. Fue a ver si tenía argumentos suficientes para justificar ante sí mismo la decisión que el sistema no recomienda. Eso es distinto de la apertura que mostró en las reuniones anteriores.

—¿Y los tiene?

—Tiene argumentos reales. La presión política es real. La promesa electoral es real. La necesidad de las familias beneficiadas es real. Si elige la medida simple, no va a poder decir que no sabía las consecuencias. Pero sí va a poder decir, con honestidad, que las consecuencias de no actuar también tienen un costo que el modelo no cuantifica con la misma precisión.

—¿Y tiene razón en eso?

—Tiene razón en que el modelo cuantifica mejor las consecuencias de actuar mal que las consecuencias de no actuar. Esa es una limitación real que está en el informe. —Una pausa—. Y que yo no sé si habría podido corregir aunque hubiera tenido más tiempo.

Era la confesión más cercana a la duda que Demetrio había expresado en voz alta desde que el proyecto había comenzado, y Valentina la recibió sin apresurarse a llenar el silencio que dejó, que era la manera en que ella trataba las cosas importantes: dejándoles el espacio que necesitaban para decir todo lo que tenían que decir.

Afuera, la tarde había convertido la luz blanca de la mañana en el naranja difuso del atardecer sobre la ciudad contaminada, ese color que no es

hermoso en ningún sentido convencional pero que los habitantes de la Ciudad de México han aprendido a reconocer como propio, como la firma cromática de un lugar que tiene sus propias reglas sobre qué es la belleza y qué es simplemente lo que hay.

CAPÍTULO X

La noche del poder

El despacho presidencial tiene la particularidad de todos los espacios que han sido habitados por mucha historia: absorbe sin devolver. Las paredes guardan el peso de las decisiones que se tomaron entre ellas con la indiferencia de los archivos que no juzgan sino que acumulan, y esa acumulación tiene una densidad que no es metáfora sino algo más parecido a una presión atmosférica específica, perceptible para quienes tienen la sensibilidad de advertirla y para quienes no la tienen también, aunque éstos lo llamen de otra manera.

Era cerca de la medianoche. Carmona había despedido al último asesor tres horas antes, con la frase que usaba cuando necesitaba que todos entendieran que el trabajo del día había terminado aunque él no hubiera terminado: gracias, hasta mañana, que descansen. Esa frase, pronunciada con la cadencia justa, era suficiente. Los que llevaban años trabajando con él la conocían como señal inequívoca de que lo que venía a continuación era territorio privado.

La sala estaba iluminada solo por la lámpara del escritorio, que proyectaba un círculo de luz sobre los papeles y dejaba el resto en una penumbra que no era oscuridad sino gradación: la habitación que se diluye hacia sus propios bordes. Sobre el escritorio, junto a los documentos habituales del día, estaba el informe de Demetrio. Carmona lo había leído dos veces en las últimas setenta y dos horas. Lo había releído por partes, por fragmentos, la manera en que se releen los textos que uno querría que dijeran algo distinto de lo que dicen.

Intentó no leerlo de nuevo. Abrió otro documento, el resumen de la reunión de gabinete del día siguiente, y lo leyó durante cuatro minutos antes de admitir que no estaba leyéndolo: los ojos seguían el texto pero la atención estaba en otra parte, en ese espacio donde una decisión que todavía no se ha tomado ocupa más lugar que todas las que ya están resueltas.

Cerró el documento. Tomó el informe.

Se levantó. Fue al ventanal que daba al jardín interior del recinto. Afuera, los jardines estaban iluminados con esa luz blanca y uniforme de los espacios institucionales que no saben distinguir entre el día y la noche, y más allá, invisible pero audible en el rumor bajo y constante que nunca cesa, estaba la ciudad. Carmona la había escuchado así, de madrugada, en incontables ocasiones desde que ocupaba ese cargo. El sonido nunca

era silencio sino esa respiración colectiva de millones de personas que duermen o que no duermen, que trabajan el turno nocturno o que regresan tarde o que salen temprano, que viven sus vidas con la indiferencia soberana de quienes no saben y no necesitan saber que a unos kilómetros de distancia alguien está tratando de decidir algo que los afectará durante años.

Volvió al escritorio. Tomó el informe. Lo abrió en la página del escenario de integración, que era la que más había releído y la que más resistencia le generaba, no porque fuera técnicamente débil sino por exactamente lo contrario: era técnicamente sólida, y esa solidez era el problema.

Había una pluma sobre el escritorio, la que usaba para las firmas que requerían ese gesto específico de permanencia que el bolígrafo no tiene. La tomó sin propósito inmediato, el gesto automático de quien necesita tener algo en las manos mientras piensa, y la sostuvo durante un momento antes de dejarla de nuevo sobre la madera.

Pensó en su padre.

Don Heriberto Carmona había sido maestro de primaria en un municipio de Guerrero durante treinta y dos años. Había decidido cosas a lo largo de esos años, decisiones que en su escala importaban: qué hacer con el niño que no venía a clases porque tenía que trabajar, cómo distribuir los libros cuando no alcanzaban para todos, cuándo hablar con los padres y cuándo dejarlos en paz porque la intervención haría más daño que la omisión. Decisiones pequeñas cuyos efectos don Heriberto podía ver porque eran visibles en los rostros de las personas que afectaban, en el niño que volvió o no volvió, en el grupo que aprendió o no aprendió, en la comunidad que mejoró o no mejoró en las cosas que él tenía capacidad de influir.

Eustaquio Carmona recordaba haberle preguntado una vez, siendo ya joven y ya comenzando a construir la carrera política que lo había traído hasta aquí, si no le parecía pequeño ese trabajo. La pregunta había sido más cruel de lo que pretendía. Don Heriberto lo había mirado durante un momento con la expresión de quien evalúa si el interlocutor merece la respuesta honesta o la respuesta cordial.

—Las consecuencias de lo que yo hago las veo al día siguiente —dijo—. Eso no es poco. Eso es un lujo que muy poca gente tiene.

Carmona no había entendido esa respuesta entonces con la misma claridad con que la entendía ahora, a las doce y cuarto de la noche, con el informe de Demetrio sobre el escritorio y la ciudad respirando afuera y la pluma inútil entre sus dedos.

Las consecuencias de lo que él hacía no las vería al día siguiente. Las vería, si tenía suerte y vivía suficiente, en diez o quince años, con toda la distorsión que introduce el tiempo entre la causa y el efecto, la imposibilidad de aislar su contribución de todos los demás factores que habrían actuado en ese intervalo. Y con mucha frecuencia no las vería porque las consecuencias de las decisiones de alto impacto se

materializaban en administraciones futuras, en gobiernos que no le debían nada y que no tendrían ningún incentivo para trazar la línea entre lo que él había hecho y lo que ellos estaban viviendo.

Eso era lo que el poder amplificaba que su padre no tenía: la asimetría temporal entre la decisión y su consecuencia. Una asimetría que el sistema de Demetrio intentaba corregir con modelos probabilísticos y proyecciones de largo plazo pero que en el fondo era irreducible, porque ningún modelo puede darle a un tomador de decisiones la certeza sensorial de ver el efecto de sus actos con la misma inmediatez con que don Heriberto veía si el niño volvía a la escuela o no.

Tomó el informe de nuevo y leyó la sección de limitaciones, que esta vez le pareció diferente de como la había leído antes. Demetrio había escrito, con la precisión que lo caracterizaba: *el modelo cuantifica con mayor confiabilidad las consecuencias de actuar de manera subóptima que las consecuencias de no actuar. Esta limitación es estructural y no puede ser resuelta con datos adicionales porque las consecuencias de la inacción tienen una naturaleza contrafactual que ningún modelo histórico puede capturar con completitud.*

Era la admisión de una limitación real. Y esa honestidad sobre el límite de la herramienta, que en la primera lectura Carmona había registrado como una señal de debilidad, le parecía ahora algo distinto: la señal de que el hombre que había construido el sistema comprendía la diferencia entre un mapa y el territorio que pretendía representar.

Se levantó de nuevo. Fue al pequeño bar que había en el extremo opuesto de la sala y se sirvió dos dedos de mezcal sin hielo, que era su manera de marcar la diferencia entre el tiempo de trabajo y el tiempo de pensar, aunque la línea entre los dos hubiera dejado de existir hace horas. Se lo bebió lentamente, de pie, mirando sin ver los títulos de los libros que decoraban el librero que algún predecesor había instalado ahí con intenciones que Carmona nunca había investigado del todo.

Lo que tenía frente a sí no era una decisión técnica. Era la versión más pura del dilema democrático: servir al electorado que lo había puesto ahí o servir a los ciudadanos que ese electorado también era y que en diez años pagarían las consecuencias de las decisiones que se tomaran hoy. Porque esas dos cosas, el electorado del presente y los ciudadanos del futuro, no siempre querían lo mismo. Y cuando no querían lo mismo, el sistema político tenía un sesgo estructural muy claro: privilegiaba al electorado del presente porque era el que votaba, el que se manifestaba, el que podía movilizarse, el que tenía voz.

Los ciudadanos del futuro no tenían voz. Dependían de que alguien en el presente decidiera representarlos aunque no lo hubieran elegido para eso y aunque esa representación tuviera un costo político inmediato que ningún análisis de consecuencias podía compensar.

Eso era lo que el sistema de Demetrio le pedía que hiciera. No explícitamente. Lo pedía en el lenguaje neutro de las cartografías de consecuencias y los escenarios probabilísticos. Pero la implicación era clara para cualquiera que leyera con honestidad suficiente: ser representante de personas que todavía no podían votar y que en diez años no sabrían que alguien había pensado en ellas.

No era una petición pequeña.

Regresó al escritorio. Se sentó. Miró la pluma. Miró el informe. Miró la ventana donde la luz blanca del jardín dibujaba un rectángulo preciso en la penumbra del despacho.

Pensó en lo que Demetrio le había dicho en su primera reunión, hace ya casi un año: un espejo que solo muestra lo que uno quiere ver no es un espejo. Es un cuadro. Había algo en esa distinción, simple en la formulación y profunda en las implicaciones, que había permanecido con él desde entonces con la persistencia de las frases que formulan algo que uno ya sabía pero que necesitaba escuchar de una manera específica para poder actuar sobre ello.

No tomó ninguna decisión esa noche. Las decisiones que importan rara vez se toman en el momento de mayor claridad emocional, que es también el momento de mayor vulnerabilidad al error. Lo que ocurrió en esa sala, en esa hora sin testigos entre la medianoche y el amanecer, fue algo más modesto y más real: Carmona dejó de resistirse a la pregunta. La dejó estar, con todo su peso y su incomodidad, sin la urgencia de responderla antes de haberla comprendido del todo.

Y esa disposición a no resolver prematuramente lo que no podía ser resuelto con prisa era, aunque ningún indicador de gestión pudiera medirla, una forma de sabiduría que el poder adquiere con muy poca frecuencia y que cuando aparece, aun brevemente, cambia algo en la calidad de las decisiones que siguen.

El sonido de la ciudad seguía ahí cuando Carmona apagó la lámpara del escritorio y subió a descansar. Indiferente. Persistente. Respirando por cuenta propia, sin saber que en el despacho que acababa de quedar a oscuras algo había comenzado a moverse, lentamente, hacia un lugar que todavía no tenía nombre pero que ya tenía dirección.

El poder tiene un metabolismo propio que no se parece al metabolismo de ninguna otra actividad humana. Come decisiones y produce consecuencias que a su vez se convierten en el contexto de nuevas decisiones, en un ciclo que no tiene principio reconocible ni final previsible y que se alimenta de sí mismo con una eficiencia que sería admirable si no fuera tan frecuentemente destructiva. Lo que distingue al ejercicio del poder que deja algo mejor de sí que el que deja algo peor no es la inteligencia ni la voluntad ni el acceso a la información correcta, aunque todo eso ayuda. Es la capacidad de soportar la incomodidad de no saber, de actuar sin certeza, de tomar decisiones en el único territorio donde las decisiones

siempre se toman: el presente imperfecto, con sus datos incompletos y sus presiones contradictorias y su resistencia estructural a cualquier cosa que implique sacrificio inmediato por beneficio diferido.

Demetrio no sabía lo que estaba pasando en ese despacho esa noche. No podía saberlo porque no había sido invitado y porque esa clase de deliberación, la más importante de todas, no deja registro en ningún sistema que un modelo pueda analizar. Ocurre en el interior del hombre que decide, en ese espacio donde la conciencia de lo que importa y la conciencia de lo que cuesta se encuentran sin árbitro y sin protocolo y sin la protección de los argumentos técnicos que pueden sostener una posición pero no pueden sostener la voluntad de quien tiene que actuar sobre ella.

Lo que sí sabía Demetrio, porque lo había visto con suficiente frecuencia para reconocerlo como patrón, era que la calidad de las decisiones que seguirían dependía en buena medida de lo que ocurriera en esa noche. No de la decisión que Carmona tomara, sino del proceso por el que la tomara. Si llegaba a la decisión a través de la deliberación honesta, aunque la decisión resultara imperfecta, habría algo en ella que la haría más sostenible que si llegaba a ella a través de la presión o de la impaciencia o del cálculo puro sin la mediación de la conciencia.

Eso era lo que el sistema no podía hacer por él. Podía mostrar el mapa. No podía hacer el viaje.

Era tarde ya cuando Demetrio apagó su propia luz y cerró su propio cuaderno, en un departamento que estaba a varios kilómetros de distancia y que tenía sus propios libros, sus propias sombras, su propia ventana con su propio fragmento de ciudad afuera. Dos hombres, en dos habitaciones distintas de la misma ciudad, sosteniendo cada uno a su manera el peso de lo que habían puesto en movimiento juntos y que ya no les pertenecía del todo a ninguno de los dos.

La ciudad, como siempre, no sabía nada de eso. Y seguía funcionando de todas formas.

CAPÍTULO XI

La elección imperfecta

El anuncio llegó un jueves por la mañana, en una conferencia de prensa que Carmona convocó con cuarenta y ocho horas de anticipación, tiempo suficiente para que la expectativa se construyera pero no tanto como para que los rumores la deformaran más allá de lo manejable. El salón de prensa del Palacio Nacional tenía esa luz artificial y horizontal que aplana los rostros y que los camarógrafos de televisión han aprendido a compensar con sus propios equipos, de modo que el Presidente aparecería en las pantallas con la iluminación que sus asesores de imagen habían

calibrado para transmitir, según el caso, autoridad o cercanía o ambas cosas a la vez con la misma expresión.

Demetrio lo vio desde su departamento, en el mismo sillón desde el que había visto el anuncio sobre los libros de texto que había detonado todo esto, casi un año atrás. No era coincidencia deliberada. Era simplemente que ese era su lugar para ver las transmisiones importantes, el punto desde el que había aprendido a observar el poder con la distancia que el análisis requiere y la atención que el oficio exige.

Carmona habló durante veinte minutos. Demetrio lo escuchó con el tipo de atención dividida que se desarrolla después de muchos meses de trabajar con alguien sin verlo directamente: atendía las palabras pero también el ritmo, las pausas, los momentos en que la cadencia cambiaba de una manera que los análisis de patrón le habían enseñado a reconocer como señal de que algo costaba más de lo que la superficie mostraba. En algún punto del discurso, cuando Carmona anunció el mecanismo de revisión a dieciocho meses, hubo una fracción de segundo de pausa antes de continuar. No era visible para quien no supiera buscarlo. Para Demetrio lo fue.

Lo que anunció no era ninguna de las tres opciones que el sistema había proyectado en su forma pura. Era algo que el modelo habría clasificado en el espacio entre el escenario C y el escenario B: la medida de transferencia directa se implementaría en su fase inicial con la cobertura y los montos que los legisladores habían exigido, pero con un mecanismo de revisión a dieciocho meses vinculado explícitamente a indicadores de empleo formal en los municipios beneficiados, y con una reforma complementaria del fondo de infraestructura social que se presentaría al Congreso en el siguiente periodo ordinario de sesiones.

No era el escenario de integración que el informe recomendaba. Era más lento en los componentes estructurales y más generoso en las transferencias inmediatas de lo que el modelo habría sugerido como óptimo. Pero tenía algo que ninguno de los escenarios puros tenía: una arquitectura de responsabilidad que permitía corregir el rumbo antes de que el daño diferido se volviera irreversible, si alguien en la siguiente administración tenía la voluntad de usarla.

Eso era imperfecto. Era también, en el contexto de lo posible, significativo.

Demetrio apagó la transmisión cuando Carmona terminó, antes de que empezaran los análisis. Se quedó un momento con el control en la mano mirando la pantalla negra, que devolvía una imagen distorsionada y pequeña de la habitación: los sillones, la ventana, su propia figura sentada sin moverse. No sintió lo que había imaginado que sentiría. Lo que sintió fue algo más parecido al peso que cuando el esfuerzo terminó: no la ligereza sino la conciencia de que el esfuerzo había existido y de que algo en él había cambiado por haberlo hecho.

La reacción de los medios fue inmediata y predecible en su estructura, si no en sus detalles específicos. Los que habían apoyado la medida en su forma original la celebraron con el entusiasmo moderado de los que reciben algo que querían pero no exactamente como lo querían, ese tipo de apoyo que tiene siempre una cláusula implícita de insatisfacción reservada para el futuro. Los que se habían opuesto a ella encontraron en la versión modificada no una concesión a sus argumentos sino una señal de debilidad: si el Presidente había cedido en la forma, era porque no tenía convicción en el fondo. Los aliados legislativos que habían presionado por la medida simple expresaron, con la elocuencia que produce la mezcla de triunfo y frustración, que el resultado era un paso en la dirección correcta pero insuficiente.

Nadie en ese día de reacciones en cascada formuló la pregunta que el anuncio realmente planteaba, porque era una pregunta para la que los ciclos mediáticos no tienen formato: ¿qué habría sido diferente en diez años si la decisión hubiera sido otra?

Demetrio llamó a Andrés, que era el miembro del equipo que mejor conocía el territorio donde la política y la administración pública se rozaban.

—¿Lo viste? —dijo.

—Lo vi. —Una pausa breve—. No es lo que recomendamos.

—No. Pero tiene el mecanismo de revisión.

—El mecanismo de revisión vale lo que vale la voluntad de la siguiente administración de usarlo. Que puede ser mucho o puede ser nada.

—Lo sé.

—¿Y te parece suficiente?

Demetrio pensó en esa pregunta con la honestidad que le debía a Andrés y que le debía a sí mismo.

—Me parece lo que es —dijo—. Una decisión que no siguió el modelo pero que tampoco lo ignoró. Que tiene la huella del espejo aunque no tenga su forma.

—¿Y eso es suficiente para justificar un año de trabajo?

—No lo sé todavía. Pregúntame en diez años.

Andrés soltó una exhalación que podía ser risa o resignación, o las dos cosas, que en él eran difíciles de distinguir.

—En diez años ninguno de los dos vamos a poder saber si lo que ocurra tiene algo que ver con lo que hicimos ahora. Eso es lo que hace a este trabajo tan incómodo y tan necesario al mismo tiempo.

—Exactamente —dijo Demetrio.

Colgó. Se quedó con el teléfono en la mano un momento, mirando la pantalla apagada del televisor que reflejaba de manera distorsionada la

habitación y su propia imagen sentada en el sillón, reducida y deformada por la curvatura del vidrio a algo apenas reconocible.

Llamó a Valentina.

—Lo vi —dijo ella antes de que él pudiera hablar.

—¿Qué piensas?

—Que Carmona negoció con su propio ego y llegó a algo que ninguno de los dos, ni él ni el modelo, habría producido solo. —Una pausa—. Eso es exactamente lo que esperábamos que pasara en el mejor escenario posible.

—¿Y es el mejor escenario posible?

—No. El mejor escenario posible era el escenario B puro. Pero el mejor escenario alcanzable en las condiciones reales era algo parecido a esto. Y la diferencia entre lo posible y lo alcanzable es el territorio donde vive toda la política real.

Demetrio miró por la ventana. Afuera, la mañana había seguido su curso con la normalidad absoluta de los días en que ocurren cosas que solo parecen importantes desde adentro: el cielo tenía el color gris claro de los jueves de noviembre en la ciudad, y la calle estaba llena de personas que caminaban hacia sus propios asuntos con la concentración de quienes no saben y no necesitan saber que algo se había decidido esa mañana que los afectaría, de maneras que ninguno de ellos podría trazar con precisión, durante los años que venían.

No era épica. Era exactamente lo contrario de la épica: era el trabajo invisible de las decisiones que reducen marginalmente el daño que de otro modo habría sido mayor, sin que nadie pueda señalarlas con el dedo y decir aquí, en este punto, el curso de las cosas se modificó. El progreso político, cuando ocurre, rara vez ocurre de otra manera. Ocurre en los márgenes, en las decisiones que no son perfectas pero que son mejores que sus alternativas, en los mecanismos de revisión que alguien instaló sabiendo que quizás nadie los usaría pero instalándolos de todas formas porque la posibilidad vale más que su ausencia.

Eso no era suficiente. Nunca era suficiente. Pero era real, que era algo que la épica, con toda su eficiencia emocional, nunca podía garantizar.

Esa tarde el equipo se reunió sin convocatoria formal, con la naturalidad de los grupos que después de un año de trabajo intenso han aprendido a congregarse cuando algo importante ocurre sin necesidad de que nadie lo organice. Fueron llegando al departamento de Demetrio a distintas horas con la excusa tácita del café o de no tener nada mejor que hacer, y terminaron sentados alrededor de la mesa de siempre con las tazas de siempre y el silencio inicial de las reuniones que no saben bien si son celebración o evaluación o simplemente la necesidad de estar juntos en un momento que importa.

Fue Rodrigo quien lo nombró, con la economía de siempre.

—Funcionó de manera imperfecta —dijo—. Que es la única manera en que funciona lo que vale la pena.

Nadie respondió de inmediato. Pero nadie lo contradijo.

Mónica habló después, mirando su taza.

—Lo que me importa no es si la decisión fue la correcta. Es que fue tomada con más información de la que habría tenido sin nosotros. Si esa información cambió algo en el proceso, el trabajo cumplió su función. No una función heroica. Una función de instrumentos: hacer visible lo que de otro modo permanecería invisible.

—¿Y si en diez años los indicadores muestran que el mecanismo de revisión no fue usado? —preguntó Valentina.

—Entonces habremos aprendido algo sobre los límites de este tipo de intervención —dijo Mónica—. Y ese aprendizaje también tiene valor, aunque sea el tipo de valor que cuesta más trabajo reconocer.

Demetrio los escuchó a todos con la atención de quien sabe que está en uno de esos momentos que la memoria guardará con más nitidez que la mayoría, no por su dramatismo sino por su densidad: la reunión de personas que han hecho algo juntos y que están tratando de entender qué fue exactamente lo que hicieron.

Lo que habían hecho, pensó, era introducir una pausa. No la habían garantizado. No la habían impuesto. La habían ofrecido, con la honestidad de los instrumentos que documentan sus propias limitaciones, y el hombre que tenía que decidir había elegido, en ese espacio entre la presión del presente y la evidencia del futuro, hacer algo que el análisis había informado aunque no determinado.

Eso era todo. Era, también, más de lo que la mayor parte de los intentos similares a lo largo de la historia del continente habían logrado.

No era suficiente. Pero era real. Y en el territorio donde el conocimiento y el poder se encuentran, lo real es siempre más valioso que lo suficiente, porque lo suficiente es una categoría abstracta y lo real es lo único con lo que la historia trabaja.

Afuera, la ciudad de noviembre había encendido sus luces con la anticipación propia de los días en que oscurece temprano, y esa luz prematura le daba a la tarde una calidad de suspenso que no era dramática sino atmosférica: la ciudad que no espera ninguna revelación pero que tampoco descarta la posibilidad de que algo, en algún punto invisible de su estructura, haya cambiado de dirección sin que nadie lo haya anunciado.

El poder en las democracias modernas se parece a esa ciudad en noviembre: actúa bajo luces que oscurecen temprano, con horizontes más cortos de lo que la complejidad de los problemas requeriría, con la urgencia de los ciclos electorales que miden el tiempo en años cuando los efectos de las decisiones importantes se miden en décadas. En ese

desajuste temporal vive la tragedia estructural de la política contemporánea, y en ese desajuste es donde el trabajo que Demetrio y su equipo habían hecho tenía su razón de ser: no para eliminarlo, que era imposible, sino para hacerlo visible con suficiente precisión como para que quien decidía pudiera al menos saber qué estaba sacrificando y por qué.

Carmona había sabido eso esta mañana. Había sabido lo que sacrificaba y había tomado la decisión de todas formas, con modificaciones que intentaban reducir el costo diferido sin eliminar el beneficio inmediato. No era el equilibrio perfecto. Era el equilibrio alcanzable. Y la diferencia entre los dos no era pequeña sino exactamente la diferencia entre la utopía del análisis y la realidad de la acción, entre el mapa que muestra todos los futuros posibles y el territorio donde solo uno de ellos se vuelve real.

Demetrio sirvió más café aunque nadie lo había pedido, porque era la manera en que señalaba que la reunión podía seguir si alguien quería pero que él no la iba a forzar. Uno a uno, con el ritmo natural de las reuniones que no tienen agenda que cumplir, fueron terminando sus tazas y recogiendo sus cosas y despidiéndose con la sobriedad de los grupos que han aprendido que las celebraciones ruidosas no corresponden al tipo de trabajo que hacen.

Valentina fue la última en irse. En la puerta se detuvo un momento.

—¿Cómo estás tú? —preguntó, con el énfasis específico del pronombre que en ella siempre significaba que la pregunta era sobre algo más profundo que el estado inmediato.

—Bien —dijo Demetrio. Y luego, porque Valentina merecía más que eso—: Cansado. Con la sensación de que esto no termina aquí.

—No termina aquí —dijo ella—. Termina cuando Carmona se vaya o cuando el sistema deje de ser útil o cuando alguien dentro del poder decida que es más peligroso que conveniente. Lo que ocurrió hoy es un capítulo, no el final.

—Lo sé.

—¿Y te parece bien?

Demetrio pensó en eso durante un momento real, sin la prisa de las respuestas que se dan para cerrar la conversación.

—Me parece que es lo que hay —dijo—. Y lo que hay, cuando uno lo ha construido con cuidado suficiente, puede ser más de lo que parecía posible al principio.

Valentina asintió. Salió. Demetrio cerró la puerta y se quedó solo con el departamento que olía a café y a conversación reciente, ese olor específico de los lugares donde las personas han pensado juntas durante mucho tiempo.

No era suficiente. Era real.

Por ahora, esa distinción tenía que ser suficiente.

CAPÍTULO XII

El margen reducido

Tres años después, el sistema no tenía nombre todavía. Rodrigo había tenido razón desde el principio: los sistemas que funcionan no necesitan nombre hasta que alguien los necesita describir, y nadie dentro del círculo que lo usaba había encontrado todavía la necesidad de describirlo en voz alta ante alguien que no supiera ya de qué se trataba.

Existía como existen las cosas que son útiles sin ser ostentosas: en los protocolos de trabajo de un grupo reducido de funcionarios de alto nivel que lo consultaban antes de ciertas decisiones de impacto estructural, no porque se les exigiera hacerlo sino porque habían aprendido, a través del trabajo concreto con sus proyecciones, que el costo de no consultarlo tendía a materializarse con la puntualidad discreta de los procesos que nadie supervisa.

No era obligatorio. No tenía presupuesto propio. No aparecía en ningún organigrama ni en ningún informe de gestión. Existía en el espacio intersticial que las instituciones mexicanas, con toda su rigidez formal, siempre han reservado para las cosas que son necesarias pero que no pueden ser nombradas sin volverse vulnerables.

Carmona lo seguía usando. Con menos frecuencia que en los primeros años, con la selectividad del que ha aprendido a distinguir entre los problemas que el modelo ilumina y los que resuelven de manera más eficiente con los instrumentos que ya conoce. Esa selectividad no era un fracaso del sistema sino una señal de que había sido integrado con la madurez suficiente para no depender de él en exceso, que era exactamente el riesgo que Andrés había señalado desde el principio.

Demetrio revisaba un nuevo informe una tarde de marzo, solo en el departamento que seguía siendo el mismo pero que tenía ahora el aspecto de los espacios habitados por muchos años de trabajo intenso: los libros reorganizados incontables veces hasta encontrar el orden que ya no requería esfuerzo, las marcas en el escritorio que no eran daños sino cronología, la ventana con su vista al fragmento de calle que había visto todas las estaciones de todos los años desde que había tomado la decisión de que ese era el lugar donde este trabajo podía hacerse.

El informe modelaba las consecuencias probables de una reforma al sistema de pensiones que el gobierno tenía en estudio. Era un problema técnicamente complejo y políticamente delicado, con variables demográficas que se desplegaban en un horizonte de cuarenta años y que hacían que cualquier decisión tomada hoy tuviera consecuencias que ninguno de los actores políticos involucrados estaría vivo para ver en su forma completa.

El tipo de problema, pensó Demetrio, para el que el sistema había sido concebido y que seguía siendo el más difícil de todos porque el horizonte temporal excedía no solo los ciclos electorales sino las carreras políticas y, en algunos escenarios, las propias vidas.

Rodrigo había enviado el informe con una nota al pie que decía, con la economía característica: confiabilidad alta en el horizonte de diez años, media en el de veinte, baja a partir del treinta. Las proyecciones demográficas más allá de ese punto tienen demasiadas variables de segundo orden no modeladas. Usar con cautela en los extremos del espectro.

Demetrio leyó esa nota dos veces. Era la misma honestidad sobre los límites que habían construido desde el principio, la misma disposición a documentar lo que el sistema no podía hacer con la misma precisión con que documentaba lo que sí podía. Tres años después, esa disposición no se había erosionado. Era, quizás, el logro del que se sentía más satisfecho: no que el sistema funcionara, sino que siguiera siendo honesto sobre sus propias limitaciones en un entorno que tenía todos los incentivos para que dejara de serlo.

Llamó a Andrés, que era su interlocutor habitual para los problemas que tenían más dimensión política que técnica.

—¿Viste el informe de pensiones? —dijo.

—Lo vi. Es el problema más difícil que hemos modelado.

—¿Qué piensas de las proyecciones a largo plazo?

—Pienso que Rodrigo tiene razón en la nota al pie —dijo Andrés—. Y pienso que Carmona va a querer usar las proyecciones a cuarenta años como argumento para la reforma, que es exactamente lo que Rodrigo dice que no debería hacer.

—¿Le dijiste eso?

—Se lo voy a decir. Por eso te llamo primero, para ver si tú tienes la misma lectura.

—La tengo.

—Bien. Entonces se lo decimos juntos, que es más difícil de ignorar que uno solo.

Demetrio sonrió levemente. Tres años habían cambiado la dinámica del equipo en maneras que el análisis de patrones del capítulo VII habría aprobado: Andrés ya no solo señalaba los problemas sino que construía las soluciones, Demetrio ya no centralizaba las comunicaciones difíciles sino que las compartía, y esa distribución del trabajo había producido un sistema más resistente que el que habrían tenido si cada uno hubiera seguido operando en el territorio de sus sesgos sin corrección.

El modelo era mejor. El equipo era mejor. El entorno seguía siendo el mismo.

Esa asimetría era la que Demetrio había aprendido a sostener como condición permanente del trabajo, no como obstáculo provisional que se resolvería con tiempo suficiente. El entorno del poder en las democracias latinoamericanas no iba a cambiar en la escala temporal de una carrera profesional. Tenía sus propias inercias, sus propias resistencias, su propia gravedad histórica que ningún modelo de análisis de consecuencias podía suspender. Lo que el trabajo podía hacer era introducir, en algunos puntos de ese entorno, una fricción pequeña y persistente que dificultara levemente los caminos de menor resistencia hacia los errores más costosos.

No era la transformación que había imaginado cuando la pregunta tomó forma aquella noche de octubre, tres años atrás, frente al televisor con el anuncio de los libros de texto. Era algo más modesto y más real: la reducción marginal de la probabilidad de catástrofe en algunos nodos específicos del sistema, en los momentos donde la decisión importaba lo suficiente como para que el margen reducido marcara una diferencia que, aunque invisible en el presente, se volvería legible en el futuro si alguien tenía la paciencia y los instrumentos para rastrearla.

Ese alguien no sería él, probablemente. Las consecuencias de lo que había puesto en movimiento se materializarían en un tiempo que excedía su propio horizonte de visibilidad. Eso era incómodo y era también, comprendía ahora con una claridad que no había tenido al principio, la condición estructural de cualquier trabajo que pretendiera operar en la escala temporal donde las decisiones realmente importan.

Don Heriberto Carmona, el maestro de Guerrero, veía las consecuencias de su trabajo al día siguiente. Demetrio no las vería. Pero eso no significaba que no existieran, ni que el trabajo que las había producido fuera menos real por el hecho de ser invisible en el presente.

Cerró el informe. Miró por la ventana el fragmento de calle de siempre, donde un árbol que había sido pequeño cuando él se había mudado al departamento tenía ahora la madurez inequívoca de los árboles que han encontrado su lugar y decidido quedarse. No era un árbol extraordinario. Era simplemente un árbol que había crecido en el lugar correcto con el tiempo suficiente.

Había algo en esa imagen que no era alegoría ni símbolo sino simplemente descripción: las cosas que valen la pena crecen despacio, sin anuncio, en los lugares donde nadie las plantó deliberadamente pero donde las condiciones eran suficientemente buenas para que el crecimiento fuera posible.

El sistema no había salvado al país. No había transformado la naturaleza del poder. El ego de Carmona seguía siendo una variable activa que el modelo tenía que incorporar en cada nuevo análisis. Las presiones políticas seguían distorsionando los horizontes de decisión con la eficiencia de los procesos que no necesitan ser maliciosos para ser dañinos. La

historia latinoamericana tenía su propia gravedad que ningún instrumento, por sofisticado que fuera, podía suspender indefinidamente.

Pero en algunos nodos invisibles de los últimos tres años, algo había funcionado un poco menos mal de lo que habría funcionado sin el espejo. La crisis diplomática con Guatemala había producido un precedente regional que todavía no había sido invocado pero que existía, disponible para cuando alguien lo necesitara. La medida de transferencia con su mecanismo de revisión había llegado a los dieciocho meses con indicadores que justificaban ajustes que se estaban discutiendo.

El patrón conductual que el sistema había documentado en Carmona había sido reconocido por él mismo con suficiente honestidad como para que, en al menos tres episodios de presión pública alta que Demetrio había seguido desde afuera, la reacción confrontativa esperada hubiera sido sustituida por algo más deliberado, más costoso políticamente en el corto plazo y más sostenible en el largo.

Eso no era victoria. No era ni siquiera consuelo, que requiere la certeza de haber ganado algo. Era simplemente lo que era: el margen reducido. La probabilidad de catástrofe, ligeramente menor. El espacio entre lo que habría ocurrido y lo que ocurrió, invisible como todos los espacios entre futuros posibles, pero real en la manera en que son reales las cosas que existen aunque no puedan ser señaladas con el dedo.

Era suficiente. No era suficiente. Las dos cosas eran verdad al mismo tiempo, y Demetrio había aprendido a sostenerlas juntas sin necesidad de resolver la contradicción, porque la contradicción no era un error de razonamiento sino la condición permanente del trabajo que había elegido hacer.

El árbol afuera siguió siendo árbol. La calle siguió siendo calle. La ciudad siguió siendo ciudad, opaca y brillante al mismo tiempo, indiferente a las pequeñas modificaciones de curso que ocurrían en sus entrañas sin que nadie pudiera señalar el momento exacto en que el rumbo había cambiado.

El poder no había dejado de ser poder.

Había aprendido, apenas, a mirarse antes de actuar.

Esa tarde Valentina lo llamó sin motivo aparente, que era su manera de verificar que las personas que le importaban estaban bien sin hacer de eso una pregunta que los obligara a responder con precisión.

—¿En qué estás? —dijo.

—En el informe de pensiones. Y en otras cosas.

—¿Qué otras cosas?

—En si esto que hemos hecho tiene el peso que creemos que tiene o si le estamos asignando una importancia que solo existe desde adentro.

Una pausa al otro lado.

—¿Y qué concluyes?

—Que probablemente las dos cosas son verdad al mismo tiempo. Que desde adentro parece más importante de lo que parecerá desde afuera. Y que desde afuera parecerá más insignificante de lo que fue en realidad. Y que la verdad está en algún lugar entre los dos, que es donde suele estar.

—¿Eso te parece bien?

—Me parece honesto —dijo Demetrio—. Que no es lo mismo, pero que en este trabajo es lo más cercano a bien que existe.

Valentina no respondió de inmediato, y en ese silencio Demetrio reconoció lo que siempre reconocía en los silencios de ella: la evaluación, el peso que le daba a las palabras antes de responder, la negativa a llenar el espacio con ruido cuando el espacio era suficientemente significativo para merecer ser sostenido.

—Está bien —dijo finalmente—. Descansa un poco esta noche.

Colgó. Demetrio dejó el teléfono sobre el escritorio junto al informe de pensiones y junto a la libreta donde seguía anotando, con la misma caligrafía de siempre, las preguntas que el trabajo producía y que no siempre tenían respuesta pero que era necesario formular para que el trabajo siguiera siendo honesto consigo mismo.

Afuera, la tarde de marzo comenzaba a convertirse en noche con la gradualidad de las estaciones que no tienen prisa. El árbol en la calle, visible desde la ventana con la nitidez específica de los objetos que uno ha mirado tantas veces que ya no los ve sino que los reconoce, seguía siendo árbol. La ciudad seguía siendo ciudad. Y el trabajo, imperfecto y necesario y nunca suficiente, seguía siendo el trabajo.

Era lo que había. Y lo que había, cuando uno lo había construido con el cuidado suficiente para que su imperfección fuera honesta, era más de lo que la mayoría de las cosas que importan alguna vez consiguen ser.

EPÍLOGO

El margen de lucidez

Han pasado doce años desde la noche en que un hombre apagó la televisión en un departamento de la colonia Narvarte y formuló una pregunta que todavía no tenía forma. El narrador lo dice desde la distancia que solo el tiempo puede dar, esa perspectiva que no está disponible para quienes viven los hechos desde adentro y que permite ver, con la claridad imperfecta de lo que ya ocurrió, la curva completa de lo que en su momento parecía solo un punto de inflexión.

El sistema orientador existe todavía. No como lo concibió Demetrio en aquellas primeras reuniones de sábado por la mañana, con café y sin nombre y con cuatro inteligencias chocando alrededor de una mesa. Existe como existen las cosas que sobreviven al tiempo suficiente para ser

transformadas por él: adaptado, cuestionado, parcialmente corrompido en algunos de sus usos, parcialmente rescatado en otros, integrado en protocolos que nadie recuerda haber diseñado pero que todos utilizan porque han demostrado, con la evidencia acumulada de una década de decisiones, que producen resultados marginalmente mejores que su ausencia.

Como todas las instituciones. Sin excepción. Sin nostalgia.

Carmona terminó su mandato con los números de popularidad que predicen los modelos para los gobernantes que en algún punto de su gestión tomaron decisiones que sacrificaron el corto plazo en favor de la estabilidad estructural: por encima del promedio histórico, por debajo de lo que habrían tenido si hubieran elegido siempre el camino de menor resistencia. No fue recordado como un gran reformador ni como un estadista visionario. Fue recordado como un presidente competente que en algunas ocasiones difíciles eligió de manera menos mala de lo que sus antecesores habían elegido en circunstancias comparables. En el registro de los poderes ejecutivos latinoamericanos, eso era, estadísticamente, más de lo común.

El mecanismo de revisión de la medida de transferencia fue utilizado. No por la administración que siguió a Carmona, que tuvo otras prioridades y otros problemas y otra manera de ver las mismas cosas. Sino por la siguiente, que encontró en ese mecanismo un instrumento ya instalado que les ahorraba el trabajo de construir uno nuevo y que usaron con la pragmatismo de quienes no necesitan entender la historia de una herramienta para saber que funciona. Eso era, pensó Demetrio cuando lo supo, exactamente lo que las buenas instituciones hacen: sobreviven a quienes las crearon y son usadas por quienes no las crearon, sin que la transferencia requiera ninguna ceremonia.

El poder no aprende. Eso era lo que doce años de trabajo en ese territorio le habían confirmado con una consistencia que ya no le producía sorpresa ni amargura. El poder no aprende porque el poder no es una entidad continua: es una posición que distintas personas ocupan en distintos momentos con distintas formaciones, distintos sesgos, distintos egos, distintos horizontes. Lo que aprende es quien lo ejerce, y ese aprendizaje, personal e intransferible, se va con quien lo adquirió cuando el cargo termina o cuando la vida termina, que en política suelen ocurrir con una proximidad que la distancia burocrática tiende a disimular.

Cada nuevo titular llegaba al despacho con su propia ignorancia inaugural, con su propio conjunto de certezas no examinadas, con su propia arquitectura de sesgos construida por una historia que no era la de su predecesor. El espejo tenía que ser ofrecido de nuevo. La resistencia tenía que ser negociada de nuevo. La confianza tenía que ser construida de nuevo, con la paciencia del que sabe que el proceso no tiene atajos y que los intentos de abreviarlo producen invariablemente algo que se parece a

la confianza pero que se comporta como su contrario cuando llega el momento que realmente importa.

Valentina seguía en el equipo, que ya no era el equipo original pero que conservaba su espíritu en la metodología que habían construido juntos y que era ahora suficientemente robusta para sobrevivir a los cambios de personal sin perder su coherencia. Rodrigo había fundado su propia empresa de análisis de sistemas y consultaba al equipo de manera intermitente, con la libertad del que ya no tiene obligaciones de pertenencia pero sí el interés del que sabe que el trabajo que se hace aquí es distinto del que se hace en otro lado. Andrés había vuelto a los organismos internacionales, donde su conocimiento del proyecto le daba una perspectiva sobre las posibilidades y los límites de la intervención técnica en los procesos políticos que sus colegas no tenían y que aplicaba con la discreción del que sabe que las lecciones más importantes rara vez pueden ser transmitidas directamente sino solo insinuadas a través de los ejemplos correctos en los momentos correctos. Mónica seguía siendo Mónica: vigilante, incómoda cuando era necesario serlo, y la persona que con mayor consistencia impedía que el sistema derivara hacia cualquiera de las formas de captura que la historia de los instrumentos técnicos aplicados al poder sugería como los finales más probables.

Demetrio tenía sesenta y cinco años. Caminaba más despacio que antes, no por debilidad sino por la elección consciente de quien ha aprendido que la velocidad no es una virtud en los dominios donde la precisión importa más que la rapidez. Seguía trabajando en el mismo departamento, con los mismos libros reorganizados ahora más allá de cualquier sistema reconocible salvo el suyo propio, con la misma ventana con el mismo árbol que había crecido hasta alcanzar la altura del tercer piso y que proyectaba ahora una sombra sobre la banqueta que no existía cuando todo esto comenzó.

Una tarde de octubre, doce años después de la primera, revisaba un informe sobre las consecuencias probables de una reforma al sistema de salud que el gobierno en turno tenía en estudio. Era un problema familiar en su estructura: variables de largo plazo, presiones de corto plazo, la asimetría temporal entre la decisión y sus consecuencias más importantes. El tipo de problema que el sistema modelaba con confianza razonable en los horizontes medios y con la honestidad documentada de quien sabe que los horizontes largos exceden lo que cualquier instrumento puede garantizar.

Rodrigo había enviado el análisis con una nota al pie que decía, con la misma economía de siempre: el modelo es tan bueno como los datos que lo alimentan. Los datos de este problema son buenos en el componente demográfico y débiles en el componente político. Usar con la cautela correspondiente.

Demetrio leyó esa nota y sintió algo que reconoció como gratitud, aunque no era la gratitud ordinaria dirigida a una persona sino algo más difuso y

más profundo: la gratitud hacia el proceso que había producido esa nota, hacia los doce años de trabajo que habían construido la disposición de documentar las limitaciones con la misma precisión que los alcances, hacia las personas que habían sostenido esa disposición cuando el entorno tenía todos los incentivos para abandonarla.

No había salvado al país. No había transformado la naturaleza del poder. Había introducido, en algunos puntos específicos de algunos procesos específicos, una pausa que no siempre fue aprovechada pero que siempre estuvo disponible para quien quisiera usarla. Y esa pausa, multiplicada por el número de veces que había sido aprovechada en doce años, producía una diferencia que no era medible con la precisión con que el sistema medía otras cosas pero que era real en la manera en que son reales las ausencias: por lo que no ocurrió, por los errores que no se cometieron, por los daños que no se acumularon porque alguien, en el momento correcto, dudó un instante más antes de actuar.

Eso era el margen de lucidez. No la lucidez plena, que era una categoría abstracta sin existencia en el territorio del poder real. El margen: el espacio pequeño y frágil entre lo que el poder haría sin espejo y lo que hace cuando tiene uno disponible y la voluntad provisional de mirarse en él.

Afuera, el árbol proyectaba su sombra sobre la banqueta con la indiferencia soberana de los organismos vivos que no saben que son metáfora de nada y que por esa misma razón son la mejor metáfora de todo. La ciudad respiraba con su sonido de siempre, ese rumor bajo y constante que no distingue entre los días ordinarios y los días que la historia recordará, porque la ciudad no sabe cuáles son cuáles y no necesita saberlo para seguir siendo lo que es.

Demetrio cerró el informe. Abrió la libreta. Escribió la fecha y una pregunta que era la misma de siempre, formulada de una manera levemente diferente como se formulan las preguntas que uno ha aprendido a ver desde distintos ángulos sin llegar a agotarlas: ¿qué diferencia introduce en el mundo la diferencia que introducimos?

No escribió respuesta porque no había respuesta definitiva. Solo había el trabajo que seguía, imperfecto y necesario, en el único tiempo disponible para hacerlo, que era el presente con sus datos incompletos y sus presiones contradictorias y su resistencia estructural a cualquier cosa que implicara sacrificio inmediato por beneficio diferido.

La lucidez no salva.

Pero sin ella, la historia es solo el eterno retorno de los mismos errores con distintos nombres.

El poder en América Latina tiene una historia que no es lineal ni circular sino algo más parecido a una espiral: regresa a los mismos problemas pero desde un nivel levemente distinto, con actores distintos y con instrumentos distintos y con consecuencias que se parecen a las

anteriores sin ser exactamente las mismas. Esa espiral no es progreso en el sentido optimista del término ni es decadencia en el sentido pesimista. Es simplemente la forma que tiene la historia cuando la miras con suficiente distancia para ver la curva completa y con suficiente honestidad para no convertirla en narrativa de redención ni en narrativa de condena.

Lo que Demetrio había intentado introducir en esa espiral no era un freno ni una palanca. Era algo más pequeño y más persistente: una fricción. La fricción que produce en el mecanismo del poder la presencia de un espejo que no puede ser ignorado del todo aunque tampoco sea obligatorio mirarse en él. Una fricción que en la escala de los grandes movimientos históricos era insignificante y que en la escala de las decisiones específicas que habían pasado por el sistema podía ser, dependiendo de cuál fuera la historia contrafactual que nunca podría ser verificada, la diferencia entre el error que se cometió y el error que no se cometió.

Nadie sabría nunca con exactitud cuánto había importado. Eso tampoco era nuevo: la historia está construida en su mayor parte por acciones cuyos efectos reales no son trazables con precisión porque el territorio donde ocurren es demasiado complejo para aislar causas de consecuencias con la nitidez que los modelos prefieren. Lo que queda, al final del trabajo de una vida en ese territorio, no es la certeza de haber cambiado algo sino la certeza de haber intentado hacerlo con la honestidad suficiente para que el intento valiera algo independientemente del resultado.

Eso era lo que Demetrio tenía a los sesenta y cinco años, sentado frente a la ventana con el árbol y la libreta y la pregunta sin respuesta definitiva. No era poco. No era suficiente. Era lo que había.

Y lo que había, en ese departamento de la colonia Narvarte donde todo había comenzado doce años atrás con una televisión apagada y una ciudad que no sabía lo que acababa de pasar, seguía siendo, después de todo, más de lo que la mayoría de los trabajos que importan consiguen dejar detrás de sí.